

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Marta Kass-Haugerud

**MAJUTUSETTEVÕTTE
MAJAPIDAMISPROTSESSIDE ARENDAMINE
PARK HOTELL VILJANDI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Tiina Viin, MA

Pärnu 2019

Soovin suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Protsesside defineerimine ja protsessijuhtimine	7
2. Majapidamisosakonna tööprotsessid	13
2.1 Majapidamisprotsesside analüüsimise meetodid	15
3. Uuringu läbiviimine ettevõttes Park Hotell	21
3.1 Ettevõtte tutvustus ja uurimismetoodika kirjeldus	21
3.2 Uurimisandmete analüüs	23
3.3 Järeldused ja ettepanekud	33
Kokkuvõte	38
Viidatud allikad	41
Lisa 1. Vaatluse kaart	44
Summary	46

SISSEJUHATUS

Lõputöö temaatikaks on protsessijuhtimise rakendamine ning majapidamisprotsesside analüüsimine kasutades Raghupalani ja Raghupalani (2015) poolt välja toodud meetodeid. Tuginedes varasemalt tehtud uuringutele majutusettevõtetes protsesside läbimise aja mõõtmiseks ning nende efektiivsemaks muutmiseks (Mehrez, Israeli & Hadad, 2000; Takada & Kawamura, 2016).

Protsessijuhtimine kogub järjest rohkem populaarsust kuna ettevõtted soovivad üha enam muuta end kliendi- ning protsessikeskseteks ning selle põhiväärtuseks on aidata ettevõtetel arendada teenuseid või tooteid, vähendades jõupingutusi ja kulusid ning suurendades samal ajal toodete või teenuste kvaliteeti. Protsesse on võimalik arendada äriprotsesside juhtimise kaudu. See on teadus mida kasutatakse protsesside parendamiseks ning selle eesmärgiks on töö järjepidev täiustamine, et muuta protsesse tõhusamaks, odavamaks ja tootlikumaks ilma lõpptulemuse kvaliteeti halvemaks muutmata. (Panagacos, 2012, lk 6).

Majutusettevõtetes koosneb töö paljudest erinevatest protsessidest olenevalt osakonnast, näiteks majapidamisosakonna protsessideks on tubade koristamine ja klientide turvalisuse tagamine, ning nende protsesside eest vastutavad osakonna töötajad ning osakonna juhataja, kelle ülesandeks on korraldada osakonna töö nii et tööprotsesside läbimisel ei tekiks liiga palju ebaolulisi tegevusi. Ebaoluliste tegevuste vältimiseks, aja, raha ja töötajate kokkuhoiuks on võimalik kasutada aja ja liikumise ning töö analüüsi meetodit mille tulemusena saab muuta protsesside läbimise efektiivsemaks ning see on abiks ka personali planeerimisel (Raghupalan & Raghupalan, 2015).

Lõputöös käsitletav teema on oluline kuna majutusettevõtetes kasutatakse enim aega ja ressursse nende osakondade töö ja teenindusprotsesside arendamisele, kes puutuvad pidevalt

kokku klientidega. Tihti peetakse majutusettevõtte majapidamisosakondasid vähemoluliseks kuna selle osakonna töötajatel on väga vähene otsene kokkupuude. Sel põhjusel kasutatakse vähem ressursse tugistruktuuride efektiivsuse korraldamiseks, arvestamata sellega et majapidamisosakond on hotelli kõige olulisem valdkond ning selle efektiivne töö korraldamine on ettevõtte edu saavutamiseks vajalik. Ball, Jones, Kirk ja Lockwood (2003) on öelnud et hotellis viibides veedavad küalised kõige rohkem aega hotellitoas, kui mõnes teises hotellis osas ning majapidamisosakonna loodud süsteem on see mis tagab selle, et tuba vastaks asjakohastele standarditele. On tehtud uuringuid kus keskendutakse klientide rahulolule majutusettevõtetes, näiteks 2014 aastal Taiwani luksushotellide klientide seas tehtud uuringus selgus et kliendid peavad puhtust väga oluliseks (Lu, Berchoux, Marek & Chen, 2014, lk 174), ning kuna majapidamisosakond on puhtuse loomise eest vastutav siis oleks vaja rohkem keskenduda selle töö efektiivsemaks muutmisele.

Kuna Park hotell on küllaltki uus ettevõtte siis on oluline välja selgitada erinevad protsessid, mida läbitakse majapidamisosakonnas tubade koristamisel ning analüüsida ja vajadusel muuta neid. Peamiseks probleemiks ettevõttes on see, et ettevõtte juhatusel puudub täpne ülevaade sellest, kui palju aega võtab erinevate protsesside läbimine tubade koristuse ajal ja kas hetkel kasutusel olevaid tööprotsesse oleks vaja parendada või muuta. Kuna tegemist on alustava ettevõttega, kus on tekkinud oma süsteemid kuidas olukordasid lahendatakse ning erinevad protsessid mida läbitakse eesmärgi saavutamiseks. Probleemsena nähakse olukorda, kus paljud protsessid on olnud nõ isetekkelised mitte planeeritud, siis on vajalik teha kindlaks protsesside kitsaskohad ning tuua välja võimalused kuidas protsesse efektiivsemaks muuta. Uuringu tulemusena saab vastuseid sellele kas protsesside läbimine on piisavalt efektiivne, milliseid tegevusi osakonna töötajad teevad ning millised nendes on ebaolulised ning kas mõndasid protsesse oleks vajaduse korral vaja parendada või muuta. (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2013)

Lõputöö eesmärgiks on tuginedes temaatika teoreetilistele käsitlustele ja lõputöö uuringu tulemustele, selgitada välja, milliseid tööprotsessi osi majapidamisosakonna töötaja läbib toa koristusel, analüüsida tegevuste efektiivsust ja seejärel teha ettepanekuid Park Hotelli juhatusele tööprotsesside parendamiseks ning aja- ja energiasäästlikumaks muutmiseks.

Käesoleva töö uurimisküsimusteks on:

- 1) Milliseid protsesse läbib majapidamisosakonna töötaja tubade koristamisel Park Hotellis?
- 2) Kuidas muuta protsesse efektiivsemaks ning vähem aega nõudvaks?

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised ülesanded:

- teoreetilise ülevaate koostamine protsessijuhtimisest, majapidamisprotsessidest ning majapidamisprotsesside analüüsimise meetoditest;
- uuringu ettevalmistamise käigus tutvumine ettevõttega ja majapidamisosakonna töötajate ning nende tegevusega;
- uuringu läbiviimine vaatluse meetodil, et selgitada välja majapidamisosakonna tööprotsesse;
- uuringutulemuste analüüsimine ja vooskeemi koostamine;
- tulemuste analüüsi põhjal ettepanekute tegemine Park Hotellile.

Lõputöö koosneb teooriast ja empiirilisest osast. Esimene peatükk annab ülevaate erinevatele autoritele tuginedes protsessijuhtimise ja majapidamisprotsesside teoreetilistest käsitlustest ning eraldi alapeatükina on välja toodud majapidamisprotsesside analüüsimise meetodid. Peamised autorid, kelle töödele lõputöö teoreetilises osas tuginetakse on Dumas, La Rosa, Mendling, Reijers ja Dameilo (2013), Raghubalan ja Raghubalan (2015) ning Anil Kumar ja Suresh (2008).

Teine peatükk koosneb ettevõtte tutvustusest, uuringu ettevalmistamise ja meetoodika tutvustusest ning uuringu andmete analüüsist. Eraldi on välja toodud uuringust tulenevad järeldused ning ettepanekud kuidas muuta Park Hotellis kasutatavad majapidamisprotsessid efektiivsemaks, ning autori koostatud vooskeem toa koristamise protsesside kohta. Tööl on kokkuvõte, üks lisa, viidatud allikate loetelu ja inglise keelne resümee.

1. PROTSESSIDE DEFINEERIMINE JA PROTSESSIJUHTIMINE

Järgnevas peatükis tuuakse välja erinevad protsessi definitsioonid ning protsessijuhtimise teoreetilised käsitlused. Lisaks kirjeldatakse protsessijuhtimise elutsükli erinevaid etappe, tuginedes erinevate autorite teooriale ja tehnikaid mida neid etappe läbides on võimalik kasutada.

Kõik tegevused mida me oma elus teeme, jagunevad protsessideks, sama on ka tegevustega ettevõtete siseselt. Wisner (2017, lk 5) defineerib protsessi kui töö tegemise meetodit, mis koosneb erinevatest sammudest mis muudavad sisendid, milleks võivad olla kogemused, varustus, materjalid, aeg ja raha, väljunditeks mille tulemusena saadakse näiteks tooted või teenused. Protsessid võivad olla väga väikesed kui ka väga suured, ning suuremad protsessid koosnevad erinevatest väikestest protsessidest, nende suurust võib mõjutada see millise protsessiga on tegemist, näiteks kas on tegemist põhi-, operatsiooni-, juhtimis- või tugiprotsessina (Harmon, 2012). Berman (2014, lk 14) lisab, et protsessid aitavad liikuda ühest punktist teise ning tõhus protsess realiseerib tegevused mille abil saavutatakse planeeritud tulemused.

Äriprotsesside juhtimine (*business process management*) on teadusala, mille abil on võimalik kujundada, muuta, juurutada ja hallata protsesse vastavalt ettevõtte ja klientide ootustele. See koosneb erinevatest analüüsimise meetoditest, nagu näiteks funktsioonianalüüs ning teenuste, protsessi, teabe ja töövoog analüüs. Nendest enamus teostatakse tavaliselt infotehnoloogia spetsialistide või äriarhitektide poolt, kuid protsesside analüüs on tavaliselt teostatud protsessianalüütikute poolt. Protsessijuhtimine on oluline ettevõttele, juhtkonnale, töötajatele, klientide, partneritele ja tarnijatele. Ettevõtte tasandil aitab see säästa

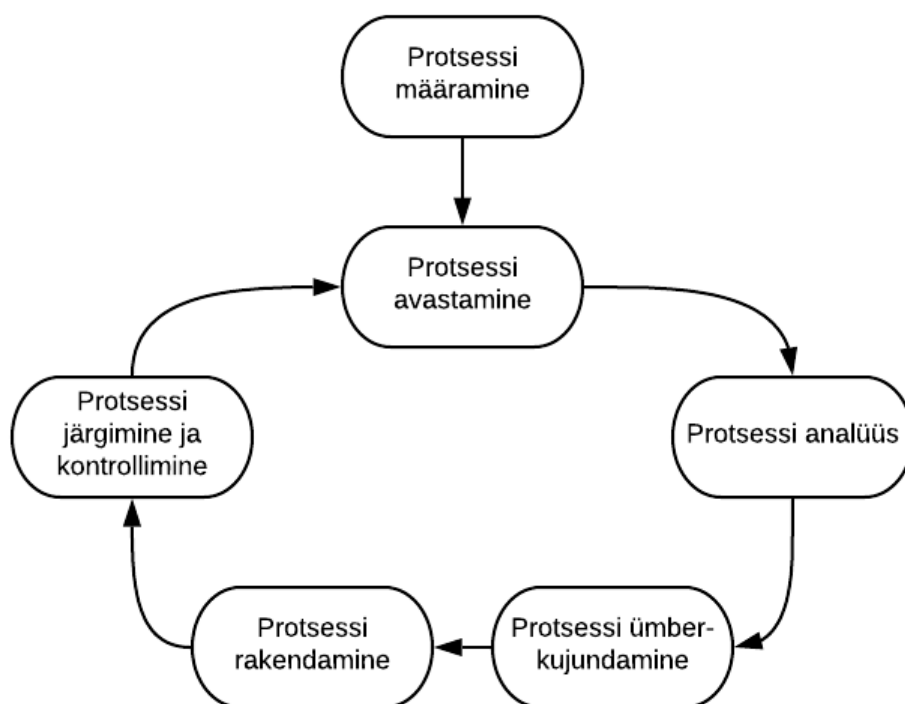
organisatsiooni raha ning aega, identifitseerides üleliigsed protsessid ning eemaldades korduvad tööülesanded, selle abil on võimalik parandada organisatsiooni äritegevust, et tagada paindlikkus ja kontroll ning pakkuda klientidele kvaliteetsemat toodet ja teenust. Juhtkonna tasandil on peamiseks võime toota rohkem vähem ressursse kasutades ning aitab kaasa süsteemi täiustamisele ja arendamisele, näiteks protsesside normimisele, et vähendada korduvaid ja ebaolulisi tegevusi. Töötaja tasandil aitab see kaasa rollide ja vastutuste välja selgitamisele, kuna protsessijuhtimise käigus töötatakse välja selged arusaamad läbitavatest protsessidest ning klientide seisukohalt aitab protsessijuhtimine kaasa klientide ootuste ja vajaduste rahuldamisele teenuse kvaliteeti parandades. (Panagacos, 2012).

Erinevad autorid (Panagacos, 2012; Rosing, Scheer & Scheel, 2015; Dumas *et al.*, 2013) on kasutanud protsesside arendamise alusena äriprotsesside juhtimise mudelit. Seda käsitlust kasutatakse erinevate protsesside loomisel, tuvastamisel ja juhtimisel, et protsessi osi optimeerida ning protsesside efektiivsust parandada.

Protsessijuhtimise eesmärgiks on keskenduda erinevatele protsessidele organisatsiooni töö planeerimisel ja korraldamisel. Seda rakendatakse juhul, kui soovitakse parandada toote või teenuse kvaliteeti ning tootmise aega kliendini jõudmiseks (Dumas *et al.*, 2013, lk 8). Seda saab kasutada ainult siis, kui organisatsioon on toote või teenuse välja töötanud, kuna protsessijuhtimise osaks ei ole protsesside loomine, vaid vaatlemine ja täiustamist vajavate protsessi osade leidmine (Rosing *et al.*, 2015).

Protsessijuhtimise elutsüklil on mudel mis koosneb erinevatest sammudest ja tegevustest mida järgides saab protsesse parendada ja täiustada, või vajadusel nendest loobuda. Kuigi äriprotsesside juhtimise meetodit kasutatakse tänapäeva ettevõtetes väga palju, siis ühtset lähenemist valdkonnale siiski ei ole. Erinevad autorid nagu näiteks Van Der Aalst, Dumas, La Rosa, Mendling ja Reijers ning Weske, Houy *et al.*, Zur Muehlen & Ho ja äriprotsesside juhtimise spetsialistide rahvusvaheline ühing (*ABPMP-The Association of Business Process Management Professionals International*), on välja töötanud erinevad protsessijuhtimise elutsükli mudelid. (Morais, Kazan, Dallavalle de Pádua & Costa, 2014)

Tuginedes Dumas *et al.*, (2013) välja töötatud mudelile, läbib protsessijuhtimise elutsükkel kuute etappi (vt. Joonis 1), mis aitavad täiustada protsessi, määrata protsessi kitsaskohti ning iga etapp põhineb eelnevas etapis kogutud infole. Äriprotsesside juhtimise spetsialistide rahvusvahelise ühingu ja Zur Muehleni ning Ho (Morais *et al.*, 2014) poolt loodud protsessijuhtimise elutsükliks olevad protsessi kujundamise, rakendamise ning jälgimise/kontrollimise etapid kattuvad Dumas *et al.*, (2012) poolt loodud elutsükli etappidega.



Joonis 1. Protsessijuhtimise elutsükkel. Allikas: Dumas, La Rosa, Mendling &Reijers, 2013, lk 21

Esimeseks etapiks on protsesside identifitseerimine (*process identification*). Selle etapi käigus tuvastatakse protsess mida ettevõtte soovib analüüsida või ümber kujundada, määratletakse protsessi eesmärgid ning hinnatakse piiranguid või tegureid, mis võivad konkreetset protsessi mõjutada. (Muehlen & Ting-Yi Ho, 2005, lk 457). Määratletakse protsessi tootlikkus, et näha millises seisundis protsess hetkel on ning kas selle muutmiseks

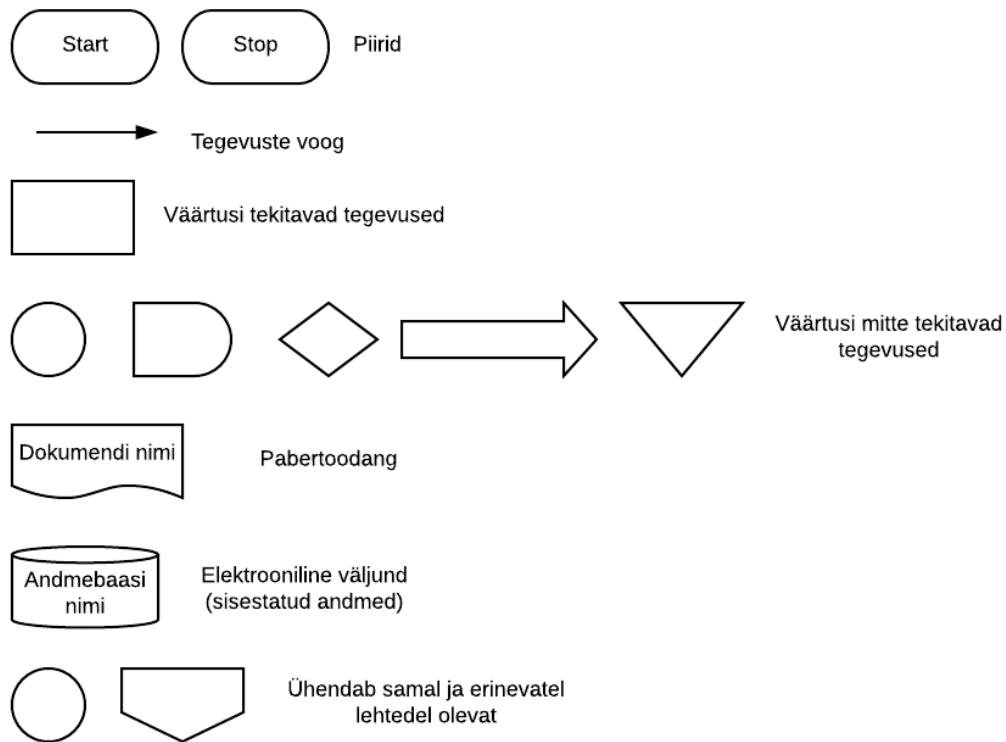
on kasulik aega kulutada või tuleks selle asemel keskenduda mõnele teisele protsessile (Dumas *et al.*, 2013).

Pärast protsesside identifitseerimist ja parendamist vajava protsessi leidmist, järgneb protsessi avastamine (*process discovery*). Selles etapis vaadeldakse protsessi hetkeolukorda. Selleks võib teha intervjuusid töötajatega, vaatluseid ja analüüsida erinevaid dokumente, mis on selle protsessiga seotud (Dumas *et al.*, 2013).

Kolmandaks etapiks on protsessi analüüsimine (*process analysis*), kus täiendatakse arusaama protsessi toimimisest, määratletakse potentsiaalsed eesmärgid protsessi sidumiseks ettevõtluse / tegevuse eesmärkidega ja tuvastatakse kuidas seda tõhustada (Rosing *et al.*, 2015). Selle etapi läbimise jooksul on võimalik kasutada erinevaid tehnikaid ning analüüsida protsessiga kaasnevaid probleeme, uurida protsesside parendamise võimalusi. Analüüsi tegemisel kasutatavateks meetoditeks on näiteks Lean meetod ehk kulu säästlikkuse määramise meetod, see keskendub peamiselt klientide vajadustele ning eesmärgiks on pakkuda klientidele paremat teenust või toodet, teha rohkem vähemate ressurssidega, kuid samal ajal kindlaks tehes et see ei ohusta toote või teenuse kvaliteeti, klientide ja töötajate ohutust ega ettevõtte stabiilsust. Sellise lähenemisviisi käigus keskendutakse pidevalt organisatsioonis toimivate tegevuste parendamisele ning eesmärgiks on eemaldada protsessidest tegevused mis ei taga lõppväärtusi (Eaton, 2013). Six sigma meetod on samuti pärit tootmissektorist, täpsemalt Motorola tööstusest ning seda iseloomustab peamiselt defektide minimaliseerimine (Dumas *et al.*, 2013). Lisaks on võimalik kasutada erinevaid protsessi kaardistamise (*Process mapping*) ehk protsessi vooskeemi (*Flowchart*) meetodit (Wisner, 2017, lk 85).

Vooskeem (vt. Joonis 2) on üksikasjalik protsesside kaardistamise meetod, mille abil on võimalik visuaalselt näidata protsessi erinevaid etappe ja nende järjestust ning eristada väärtusi loovad ja mitte loovad tegevused (Wisner, 2017, lk 85). Vooskeemi koostades kasutatakse selleks ettenähtud sümboleid erinevate tegevuste tähistamiseks. Üks sümbol on kasutatav väärtusi looted tegevute kujutamiseks ning erinevate sümboolite kogumit

kasutatakse väärtusi mitteloovad tegevuste, nagu näiteks viivitused, kontrollimine, ümbertöötamine jne. nähtavamaks muutmiseks. (Damelio, 2011).



Joonis 2. Vooskeemil kasutatavad sümbolid. Allikas: Damelio, 2011, lk 97.

Analüüsile järgneb protsessi ümberkujundamine (*process redesign*), mille käigus analüüsitakse protsessi parenduseesmärke, määratletakse konkreetsed võimalused protsessi muutmiseks ning selle tulemusena luuakse plaan uue või parendatud protsessi kujundamise jaoks. Selle etapi eesmärk on luua peale uuendusi tekkinud protsessi mudel (*to-be process model*) ning kui protsessis kasutatavaid tegevusi muudetakse või luuakse uusi, siis tuleb koostada detailsed dokumendid nende tegevuste selgitamiseks. (Harmon, 2007).

Ümberkujundamise etappi võib nimetada ka protsessi täiustamiseks (*process improvement*). Islam (2016) on kirjutanud, et protsessi täiustamine keskendub rohkem asjade õigesti tegemisele ning vähem õigete asjade tegemisele. Selle etapi eesmärk on eemaldada

võimalikult palju ebaolulisi tegevusi, et saavutada ressursside parem kasutamine, ning selle käigus määratletakse organisatsiooni strateegilised eesmärgid ja klientide sihtgrupid. (Islam, 2016).

Protsessijuhtimise viiendaks etapiks on protsessi rakendamine (*Process implementation*). Selles etapis viiakse ellu kõik eelnevas etapis kavandatud ja välja töötatud protsessi täiustused ja muudatused. Selles etapis tuleks teavitada organisatsiooni töötajaid muudatustest ja vajadusel neid õpetada uute juhiste järgi töötama. Kui protsessi rakendamise etapp on läbitud edukalt, siis selle tulemusena peaks organisatsioonil olema treenitud ja motiveeritud meeskond ning täiustatud või loodud uus protsess, mis töötab vastavalt protsessis kirjeldatud nõuetele. (Jeston & Nelis, 2006)

Protsessi rakendamise etapiga samaaegselt saab alustada järgmise etapiga, milleks on protsessi jälgimine ja kontrollimine (*Process monitoring and controlling*). Selles etapis jälgitakse uut või täiustatud protsessi reaalajas ning kogutakse infot, et analüüsida kui hästi protsess töötab lisaks avastatakse trende ja protsessi kujundamise vigasid. Protsessi kontrollimise etapi tulemusena saab anda tagasisidet protsessi toimimise kohta ning teha edasiseid plaane kuidas protsesse vajadusel muuta või täiustada, ehk siis algab kogu protsessi elutsükel algusest peale nende uute probleemide määratlusega. (Muehlen & Ting-Yi Ho, 2005, lk 457).

Tuginedes protsessijuhtimise teooriale, saab öelda et protsessijuhtimise kasutusele võtmine ettevõtetes on väga kasulik, kuna selle abil saab analüüsida kasutusel olevaid protsesse ja vajadusel neid parendada ja muuta. Protsessijuhtimist saab kasutada nii tootmise kui ka teenuste osutamise erinevates protsessides, vaatamata sellele kui suured või väikesed need protsessid on.

2. MAJAPIDAMISOSAKONNA TÖÖPROTSESSID

Selles peatükis käsitletakse majutusettevõtte majapidamisosakonnas läbitavaid protsesse ning erinevaid majapidamisosakonna töö planeerimiseks ja korraldamiseks kasutatavaid protsesside analüüsimise meetodeid ja tehnikaid, mille tulemusena on võimalik protsesside läbimine muuta efektiivsemaks ja vähem aega nõudvamaks.

Majapidamisosakonda võib defineerida kui hotelli osakonda, mis hoolitseb nii sise- kui välisklientide poolt kasutatavate alade korrashoiu eest, näiteks üldruumid, toad, kontorid ja töötajate ruumid. (Raghubalan & Raghubalan, 2015)

Majutusasutuse eesmärk on pakkuda oma klientidele puhast, atraktiivset ja mugavat keskkonda, mis vastab rahasumma väärtusele mis klient teenuse eest tasunud on (Raghubalan & Raghubalan, 2015, lk 17) on välja toonud uuringu mis koostati 2011. aastal üle Euroopa The Hague hotelli kooli ja *Sealed Air's Diversey Business*-i poolt, ning selle tulemus näitas et 700-st küsitatud hotellikülastajast peaaegu 70% väitsid, et puhtus ja hügieen on kõige olulisemaks faktoriks hotelli soovitamisel sõpradele ja tuttavatele. Vaatamata sellele et teenindajad, kes pakuvad teenust majapidamisosakonnas, ei pruugi alati kokku puutuda klientidega, siis on neil külaliste kogemuste ja rahulolu loomisel väga oluline koht, kuna nende töö kvaliteet aitab luua paremat külastuskogemust. (Krstic, Kahrovic & Stanistic, 2015, lk 29)

Majapidamisosakonna tööprotsessid sõltuvad majutusettevõtte tasemest, kas on tegemist tagasihoidlikuma või luksuslikuma ettevõttega ning millist liiki majutusettevõttega on tegu. Näiteks hostelites ja hotellides on majapidamisosakonnal tunduvalt vähem tööprotsesse kui luksuslikus viie täрни hotellis. (Casado, 2012)

Majutusettevõtte majapidamisosakonna töö ei toimu ainult osakonnasiseselt, vaid koostöös teiste osakondadega, kuna hooldatavad alad hõlmavad ühiskasutatavaid alasid, restorane, baare, koosoleku alasid jne. Autorid Ball *et al.*, (2003, lk 135) on välja toonud peamised majapidamisosakonna töötaja ülesanded ja nendeks on: hotellile piisavas koguses puhaste tubade tagamine, puhastusteenuste osutamine nii sise- kui väliskliendile kogu majutusasutuses, pesu liikumise planeerimine ning külalistele pesu pesemise teenuse pakkumine, külaliste isikliku vara turvalisuse tagamine ja hotelli vara eest hoolitsemine ning selle õige hooldamine, ruumide kaunistamine sobivate elementidega ning pidev suhtlemine vastuvõtuosakonnaga. Olenevalt ettevõttest, võib tegeleda majapidamisosakond lisaks voodipesu ja rätikute pesemisele ka nende tellimisega vastavast ettevõttest. Lisaks on majapidamisosakond vastutav tekstiilitoodete korrashoiu eest, nagu näiteks laualinade ja linikute mis on kasutusel restoranides ja hotelli meeskonna tööriiete tellimise ja hooldamise eest. (Raghubalan & Raghubalan, 2015).

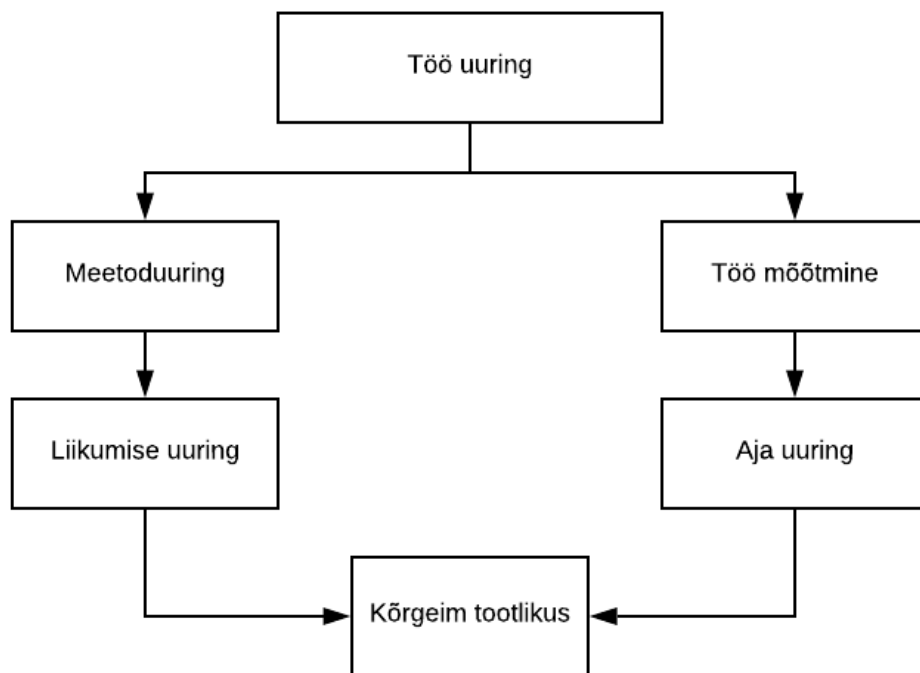
Majapidamisosakonna tõhusus sõltub palju sellest kui hästi on osakonnas töö planeeritud. Kindlate tegevuste kaardistamine ja ülesannete kirjelduste välja töötamine tagab tubade ja teiste alade kiire puhastamise. Protsesside läbimise tempo sõltub enamasti sellest kuidas töötajad on koolitatud ja millised teadmised neil on majapidamisprotsesside kohta. Selleks et rahuldada külaliste vajadusi ning suurendada hotelli ressursside kokkuhoidu, on vaja pidevalt analüüsida erinevaid töö tegemise meetodeid, et tagada kiire ja tõhus töö majapidamisosakonnas. (Rosenthal, 2018)

Majapidamisprotsessid määrab majapidamisosakonna juhataja, kes koostab hotelli suurusele ja vajadusele vastavaid plaane ja palkab sobivas koguses töötajaid. Protsesside efektiivsust saab hinnata erinevate uuringute kaudu, et analüüsida töö meetodeid ja leida paremaid ning lihtsamaid viise tööülesannete täitmiseks, et säästa ettevõtte raha ja töötajate energiat.

2.1 Majapidamisprotsesside analüüsimise meetodid

Majapidamisprotsesside analüüsimiseks ja täiustamiseks on võimalik kasutada aja ja liikumise uuringut (*time and motion study*) ja töö analüüsi (*job analysis*) (Raghubalan & Raghubalan, 2015).

Aja ja liikumise uuring on üheks osaks töö uuringust (*work study*) ning selle peamiseks eesmärgiks on määratleda nõ standardaeg mis kulub töö tegemiseks (vt. Joonis 3). Töö uuring aitab ettevõttel leida lahendused kuidas kokku hoida ettevõtte raha ning töötajate energiat, kuna tööprotsessist eemaldatakse ebavajalikud liigutused ja tegevused ning töö selle meetodi abil saab kindlaks määrata tööprotsessidele kuluva aja. Töö uuring hõlmab kahte tehnikat - meetoduuringut ja töö mõõtmist. (Anil, Kumar & Suresh, 2008)



Joonis 3. Töö uuringu raamistik (Anil Kumar, Suresh, 2008, lk 178).

Aja ja liikumise uuring on ka üheks meetodiks mida kasutatakse *Lean* ehk kulusäästlikkuse meetodi rakendamisel protsesside täiendamisel või ümberkujundamisel. Kulusäästlikkuse meetod keskendub klientidele parema teenuse või toote pakkumisele, elimineerides protsessis kõik ebavajalikud tegevused ja kulud, samal ajal tagades toote või teenuse muutumatu kvaliteedi (Eaton, 2013).

Aja ja liikumise uuringut on kasutatud palju erinevates tööstusharudes ning seda on hakatud kasutama üha enam ka teenindussektoris. Kirjandusest võib leida palju erinevaid aja ja liikumise uuringuid mida on korraldatud meditsiinitöötajate hulgas, aga väga vähe on tehtud aja ja liikumise uuringuid majutusettevõtetes. Näiteks koostasid Abraham Mehrez, Aviad A. Israeli ja Yosef Hadad (2000) uuringu, kus kasutati aja ja liikumise meetodit, et selgitada välja aeg, mis kulub tubade koristamiseks eesmärgiga määrata kindlaks tööjõu vajadus, hiljem ühendati ajastandardid hotelli täituvuse näitajatega, et tööjõudu tõhusamalt kasutada ja planeerida.

Töö uuringu üheks osaks on liikumise uuring ning selle peamiseks eesmärgiks on ebavajalike liigutuste eemaldamine, et saavutada parim meetod protsessi läbimiseks, ning lihtsamate ja tõhusamate meetodite rakendamine ja arendamine et vähendada kulusid. Selle käigus jaotatakse töö väiksemateks protsessideks ning analüüsitakse ja vaadeldakse neid protsesse et teha parandusi, näiteks saab selle abil analüüsida tootmisprotsesse ja nende järjestust, töölisi, kasutatavaid materjale, töökeskkonna kujundust, tööliste liikumist ning töömaterjalide käsitlemist. (Anil *et al.*, 2008). Liikumise uuringut sooritades valitakse võimalikult efektiivne töötaja, kelle liikumist ja liigutusi jälgitakse, salvestatakse liigutused mis nõuavad minimaalset aega ja vaeva ning valitakse kõige efektiivsema töötaja meetod (Raghubalan & Raghubalan, 2015).

Aja uuringus vaadeldakse protsessi, mida soovitakse parendada ning märgitakse kui palju aega kulub ülesannete täitmiseks selle protsessi läbimisel. Selleks jagatakse protsess erinevateks väiksemateks osadeks, valitakse tavatöötaja kes igapäevaselt neid ülesandeid täidab, salvestatakse aeg mis kulub sellel töötajal ülesannete täitmiseks tavatingimustes ning siis võrreldakse seda teiste töötajate ajaga. (Raghubalan & Raghubalan, 2015). Aja uuringu

lõpuks saab määrata ajanormi, mis peaks kuluma protsessi läbimiseks ning selle uuringu käigus saadud tulemused on olulised ja vajalikud töö ning personali planeerimisel ning kontrollimisel (Anil *et al.*, 2008)

2016. aastal koostasid Yosuke Takada ja Hironobu Kawamura aja ja liikumise uuringu protsesside parandamiseks Ryokans majutusettevõttes Jaapanis, mille käigus uuriti töötajate tegevust banketisaali koristamise ajal. Selle uuringu käigus filmiti ja tehti intervjuud valitud töötajatega, kelleks olid kogenumad töötajad kuna autorid väitsid, et lühema töökogemusega töötajad teevad rohkem ebavajalike liigutusi. Uuringu käigus koostati raja graafik, protsesside kaart, parema ja vasaku käe liikumise graafik ja vooskeem. Uuringu eesmärgiks oli vaadelda töötajate liikumist erinevate protsesside täitmisel ning tehti ettepanekud kuidas muuta protsessid vähem aega nõudvamaks ja vähem füüsiliselt koormavaks töötajate jaoks. Uuringu järeltegevusena viidi läbi täiustatud protsesside vaatlus ning analüüsiti tehtud ettepanekute mõju töö efektiivsusele (Kawamura & Takada, 2016)

Aja ja liikumise uuringu tegemisel saab kasutada erinevaid tehnikaid (Raghubalan & Raghubalan, 2015):

- liikumise või raja graafik (*pathway chart*);
- protsesside kaart (*process chart or map*);
- operatsioonide kaart (*operation chart*);
- mikro- motion film analüüs (*micro motion film analysis*);
- tsüklograafia (*cyclography*).

Anil Kumar ja Suresh (2008) on lisanud juurde veel järgmised tehnikad:

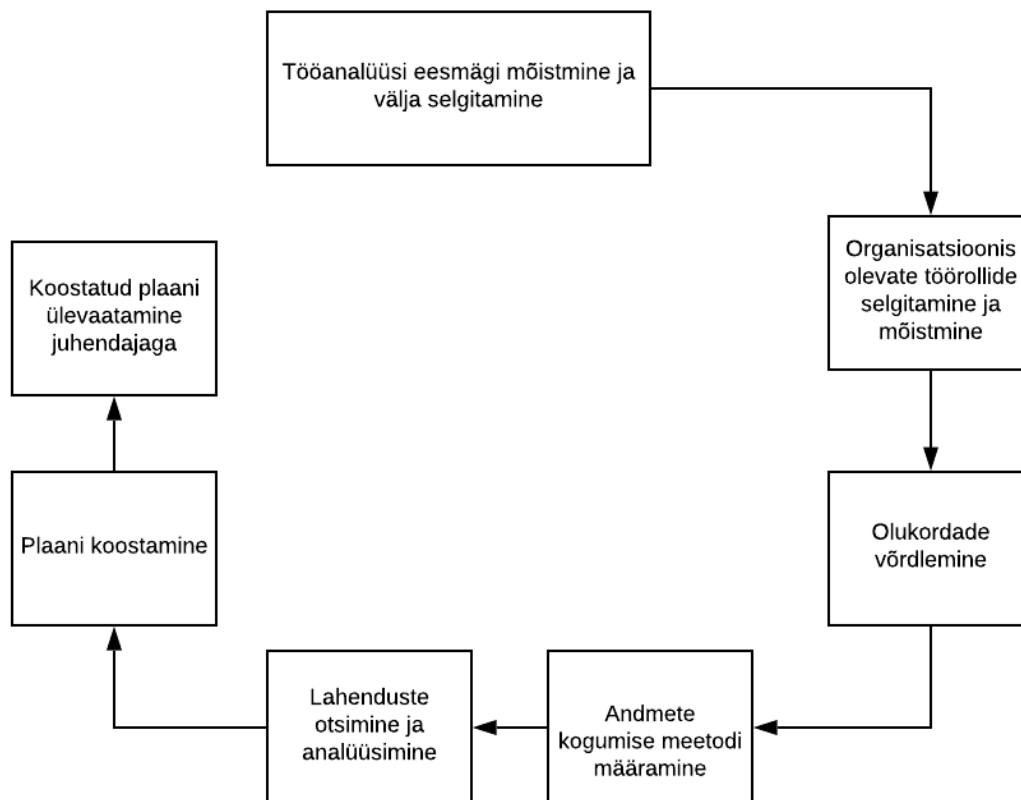
- toimingute diagramm (*operations process chart*);
- protsessi vooskeem või voo diagramm (*flow process char/diagram*);
- kahe käe protsesside kaart (*two handed process chart*);
- mitme tegevuse diagramm (*multiple activity chart*);
- nõördiagramm (*string diagram*).

Aja ja liikumise uuringu peamiseks eesmärgiks on protsesside läbimisel tehtavate liigutuste ja ülesannete muutmine efektiivsemaks ja kiiremaks, eemaldades kõik ebavajalikud liigutused. Selle abiga saab parandada olemasolevate ressursside kasutamist ning protsesside kujundamise kaudu saab vähendada töötajate jõupingutusi, hoides sellega kokku nende energiat. (Raghubalan & Raghubalan, 2015).

Aja juhtimine on ettevõtetes väga oluline, kuna see on suureks abiks planeerimisel ning ülesannete täitmisel ja lõpule viimisel, see aitab töötajal ajas püsida ning ülesandeid alustada ja lõpetada õigeaegselt. Hotellimajanduses on aja juhtimine üks väärtuslikuimaid meetodeid mida kasutatakse ning see on oluline igas majutusettevõtte osakonnas. Aja juhtimise peamiseks eesmärgiks on tootlikuse suurendamine, tehes rohkem ülesandeid ja kasutades selleks vähem aega, eraldades õigetele protsessidele sobiva ajahulga. Selle abil saab olla produktiivne ja efektiivne, kuid kui aega ei suudeta korralikult planeerida siis kahjustab see ettevõtte või töötaja tulemuslikkust, ei suudeta saavutada soovitud tulemusi ja see võib tekitada stressi. (Srikumar & Arun, 2017).

Teiseks majapidamise protsesside analüüsimise meetodiks saab kasutada töö analüüsi (vt. joonis 4), see on töö sooritamise jooksul tehtud tegevuste süstemaatiline uurimine ning seda kasutatakse tööülesannete, vastutuse ja pädevuste määramiseks ja see on aluseks uute töötajate treenimisel. Analüüsi jooksul tuvastatakse, mis toimub töö tegemise hetkel ning milliseid teadmisi ning oskusi on vaja selle tööprotsessi täitmiseks (McCourt & Eldridge, 2003, lk 132).

Töö analüüsi kõige enam kasutatud meetodiks on vaatlus (*observation*), mille käigus vaadeldakse töötajat ning kogu tema töö protsess salvestatakse või märgitakse üles, peale seda vaatleja esitab töötajale küsimusi et selgitada kas töö sooritamise jooksul jäi midagi arusaamatuks või tekkis probleeme. Töö analüüsi jooksul saadud info tulemusena saab koostada ametikirjeldusi ja -juhised (McCourt & Eldridge, 2003). Lisaks vaatlusele on võimalik kasutada veel individuaalse ja grüpiintervjuu meetodit, struktureeritud küsitluse ja päeviku pidamise meetodit (*diary method*) (Decenzo & Robbins, 2007, lk 132-133).



Joonis 4. Töö analüüsi etapid. Allikas: Decenzo & Robbins, 2007, lk 133.

Sidique (2004) toob välja erinevad ettevõtted nagu näiteks Whirlpool ja Wal-Mart, kes on tänu tööanalüüsile saavutanud märkimisväärsed tulemusi tulemuslikkuse parandamisel ja töökohtade ümberkujundamisel. Walmarti strateegia üks peamisi osi on inimressursside planeerimine ning personalijuhtimise peamiseks eesmärgiks on maksimeerida müügi- ja teenuste maksimeeritud töötajate jõudluse abil. Tööanalüüsi abil tagab ettevõtte selle, et ametijuhendid ja spetsifikatsioonid on seotud organisatsiooni personalivajadusega. Ettevõttes Walmart kasutatakse tööpõhist ja töötajale orienteeritud tööanalüüsi ning müügi- ja teenuste positsioonidele rakendaakse tööle orienteeritud tööanalüüsi mille abil saab teavet tööülesannete ja tulemuste kohta. Töötajale orienteeritud tööanalüüsi meetod annab teavet inimeste vaheliste suhete ja tunnetuse võimete kohta ning seda meetodit kasutatakse ettevõttes enamasti juhtimisülesannete analüüsimiseks. (Thompson, 2017)

Kasutades aja ja liikumise uuringut ning töö analüüsi uuringut saab luua ühtse süsteemi ning ülevaate majapidamisosakonna tööst ning peamistest ülesannetest ja eesmärkidest. Need meetodid aitavad töötajatel keskenduda ainult olulistele protsessidele ja osakonna juhil korraldada töö planeerimist. Mõlemad meetodid on abiks uute töötajate väljaõppe lihtsustamisel.

3. UURINGU LÄBIVIIMINE ETTEVÕTTES PARK HOTELL

3.1 Ettevõtte tutvustus ja uurimismetoodika kirjeldus

Park Hotell on Viljandi vanalinnas asuv hotell mis avati 26. juulil 2018 aastal ning ettevõtte kvaliteedi ja teenindusklass on neli täрни. Ettevõttes töötab hetkel 34 inimest, nendest viis majapidamisosakonnas. Hotellis on kokku 37 numbrituba: nende hulgas üks peretuba, neli sviiti, kolm *eco* tuba (väiksema pindala ning voodiga kahe inimese tuba), 19 pargi- ning kümme aatriumivaatega tuba. Kõikide tubade suurused on erinevad alates 14,2 m² kuni 46,3 m². Lisaks majutusele pakub hotell seminariruumi kasutuse võimalust koos kohvipauside ja toitlustusega, seminariruumi suuruseks on 53 m² ning sinna on võimalik mahutada kuni 30 inimest. Toitlustusega tegeleb hotellis kohvik ning restoran Ormisson, kuhu on võimalik mahutada kuni 45 inimest.

Tsiteerides hotellijuhti Kristjan Saart, siis on ettevõtte visiooniks:“ Olla Viljandi esindushotell, esindada väärilt majas peituvat ajalugu ja pakkuda parimat teenindust ja hinna-kvaliteedi suhet. Olla linna keskne majutusasutus, mis on osaline kohalike ürituste korraldamisel. Olla klientide ja koostööpartnerite esimene valik majutusteenuse pakkumisel. Pakkuda parimat teenindust, ületades oma klientide ootusi.“

Lõputöös kasutatavaks uuringumeetodiks oli vaatlus ning see uuringumeetod annab ülevaate käitumisest ja protsessidest ning on sobiv kasutamiseks juhtudel kui uuritakse inimeste käitumist või tegevusi sellistes olukordades, kus need on vaadeldavate isikute jaoks loomulikuks ja nii öelda igapäevaseks kujunenud, kuna siis on raske seda infot sõnadega edasi anda ning palju olulisi detaile võib mainimata jääda (Ritchie, Lewis, McNaughton & Ormston, 2014, lk 245).

Uuringu üldkogumiks oli Park Hotelli majapidamisosakonna viis töötajat, aga valimiks oli neli töötajat, kuna üks töötajatest keeldus selles uuringus osalemast. Kokku tehti 14 vaatlust.

Vaatlus tehti mitteosaleva avalikustatud vaatlejana, sest vaatleja ei osalenud tegevuses, vaid jälgis tegevust ilma sellesse sekkumata (Ghauri & Grønhaug, 2004, lk 102). Sellise vaatluse käigus võib vaatleja kohalolek vaadeldavate tegevusi ja käitumist mõjutada, seega on kasulik kui vaadeldavad on vaatleja kohalolekuga juba varasemalt harjunud, seega tuleks teha enne ametlikku vaatlust juba korduvaid kohtumisi ja vaatlusi mille tulemusi ei kasutata ametlikus uuringus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, lk 200).

Vaatluse andmed koguti filmimise teel. Filmimine kui meetod võimaldab vaatluse tulemusi analüüsida mitmeid kordi ning selle tagajärjel on võimalik saada detailsemat informatsiooni (Allen, 2018). Filmimise ajal tehakse lisaks märkmeid detailide kohta mida salvestamise teel ei ole võimalik jäädvustada. Töö autor viis vaatluse läbi veebruari kuu jooksul, esimesel nädalal tutvuti Park Hotelli majapidamisosakonna töötajatega ja vaadeldi nende tööd. Töö autor suhtles eelnevalt töötajatega selleks et nad ametliku vaatluse aja ei tunneks end ebamugavalt. Vaatluse päevad valiti vastavalt sellele kui palju oli koristamiseks tube ja kes vaadeldavatest tööl oli. Lõpp tähtjaks oli 28. Veebruar ja sellele järgnes videotest andmete kirja panemine ning nende analüüsimine.

Töö autor tugines uuringus aja ja liikumise uuringu põhimõtetele, vaadeldes töötajate liikumist ning mõõtes protsesside läbimiseks kuluvat aega. Seejäre koostas autor videote põhjal vaatluskaardid, kus märkis ülesse erinevad protsessid mida majapidamisosakonna töötajad läbisid ning liigutused, mis olid ebavajalikud. Seejärel mõõdeti protsesside läbimise ajad ning arvutati keskmine ajakulu iga protsessi kohta ning keskmine toa koristuse aeg. Vaatluse käigus saadud ajalist informatsiooni saab Park Hotelli juhatus kasutada edaspidiselt töö planeerimisel.

Tuginedes Anil Kumar ja Suresh (2008) poolt välja toodud protsesside analüüsimise meetodile, koostas töö autor protsesside vooskeemi, mille abil on võimalik visualiseerida töötajate liikumist ning protsesside läbimise järjekorda. Selle tulemusena saab informatsiooni

liikumise kohta mis on ebavajalik ning luua töötajatele parema liikumise raja, et vähendada ajakulu ning säästa energiat (Raghubalan & Raghubalan, 2015). Vooskeemi koostades liigitas töö autor ebaolulisteks tegevuseks korrad, millal majapidamisosakonna töötaja lahkub toast ning toob toa koristamise jaoks kasutatavat varustust (voodipesu, veepudelid, koristuseks vajalikud tarvikud jne) ning korrad kui vannitoa koristuse protsessi käigus lahkub töötaja vannitoast, et võtta töövahendite korvist vajalike vahendeid.

Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat sisuanalüüsi, mille käigus võrreldakse ja antakse hinnanguid erinevate tööprotsesside teostamisele.

3.2 Uurimisandmete analüüs

Videote analüüsimise käigus koostas töö autor iga toa kohta vaatluskaardi (vaata lisa), kus on välja toodud vaadeldava number, toa number ja pindala, töövarustuse käru asukoht toa koristuse ajal, erinevad tööprotsessid lühendite ja selgitustega ning nende protsesside läbimiseks kuluv aeg ning vaatluse tulemuste analüüsimise käigus hindab töö autor erinevate protsesside efektiivsust kvalitatiivset meetodit kasutades. Lisaks koostas töö autor vooskeemi (*flow process chart*) tubade kohta, kus töötaja käis kõige enam kordasid toast väljas et luua visuaalne pilt sellest, kui palju ebaolulisi liigutusi töötaja teeb.

Videote analüüsimise käigus rühmitas töö autor tegevused vastavalt nende iseloomule kuueks protsessiks ning märgistas need tähistega P1, P2, P3, P4 ja P5, mille alla kuuluvad olulised ehk väärtusi loovad tegevused) ja P6 (ebaolulised ehk ressursse raiskavad tegevused) (vt. tabel 1)

Tabel 1. Protsesside selgitused

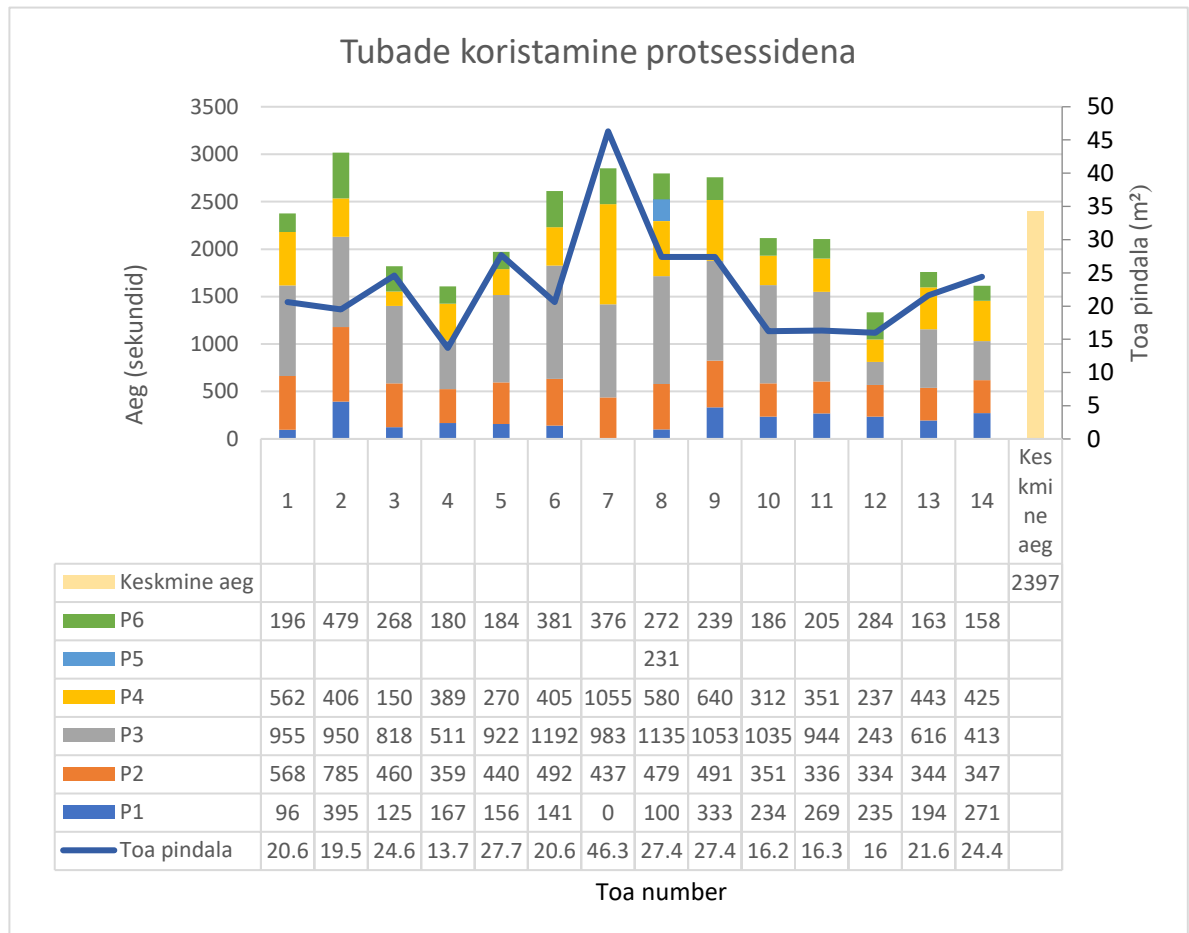
Protsessi P1- prügi eemaldamine toast ja vannitoast, kasutatud voodipesu, rätikute, nõude ning pudelite eemaldamine.
Protsess P2- Voodite tegemine ja šokoaadi asetamine voodile
Protsess P3- Kõik vannitoa koristamisega seotud tegevused (joogiklaaside pesemine, rätikute voltimine ja selleks ettenähtud kohale asetamine, toalett tarvete asendamine, kosmeetiliste salvrätikute voltimine ja täitmine, wc paberi voltimine, fööni kontrollimine, wc poti pesemine, peegli puhastamine, kraanikausi/duššikabiini/vanni pesemine, äravoolu puhastamine ja kontrollimine ning vannitoa põranda pesemine.
Protsess P4- tolmu eemaldamine kogu toast ja teleri, lampide, infomapi, kappide ja sahtlite kontrollimine, veepudelite/kohvi/tee asendamine, tasside pesemine, kardinade ja riidepuude korrastamine, mööbli paigutamine, uste pesemine ja põranda pesemine või puhastamine tolmuimejaga.
Protsess P5- Kõik tegevused, mis on seotud lisa- või beebivoodi tegemisega (transport, ettevalmistamine ja koristamine).
Protsess P6- Ebaoluline liikumine, toast väljumine, vannitoast väljumine protsessi käigus, suhtlemine töökaaslastega, tegevuseta seismine ja telefoni kasutamine.

Allikas: autori koostatud

Analüüsides tubade koristamist üldiselt (vt. joonis 5), on näha, et protsesside läbimise ajad on väga erinevad ning väiksema pindalaga tubade koristamisel kasutatakse vähem aega. Kuid on ka neid tubasid, kus vaatamata toa suurusele on kasutatud protsesside läbimiseks väga palju aega, näiteks toas number kaks ja kuus, mille pindala on ligikaudu 20m², kuid koristamiseks on kasutatud nendes tubades keskmiselt 47 minutit. Toas number 13, mille pindala on suurem (21,6 m²), kasutati ligikaudu 30 minutit protsesside läbimiseks. See näitab et töötajatel on väga erinev tempo protsesside läbimisel.

Kõige vähem aega kulus töötajal toa number 12 koristamise jaoks ning see oli 1333 sekundit ehk 22 minutit ja 12 sekundit. Kõige rohkem aega kulus toa number kaks koristamiseks, seal toas kasutas töötaja 3015 sekundit ehk 50 minutit ja 15 sekundit, mis on rohkem kui pool toa number kaks ajast. Toa number 12 pindala oli 16 ruutmeetrit ning toa number kaks pindala oli 19.5 ruutmeetrit (vaata joonis 5), kuna nende kahe toa pindalad on sarnased siis protsesside läbimise aega see ei peaks nii suurelt mõjutama. Kui võrrelda üldist protsesside läbimise aega ja tubade pindala, siis kõige suurema pindalaga toaga (46,3 ruutmeetrit)

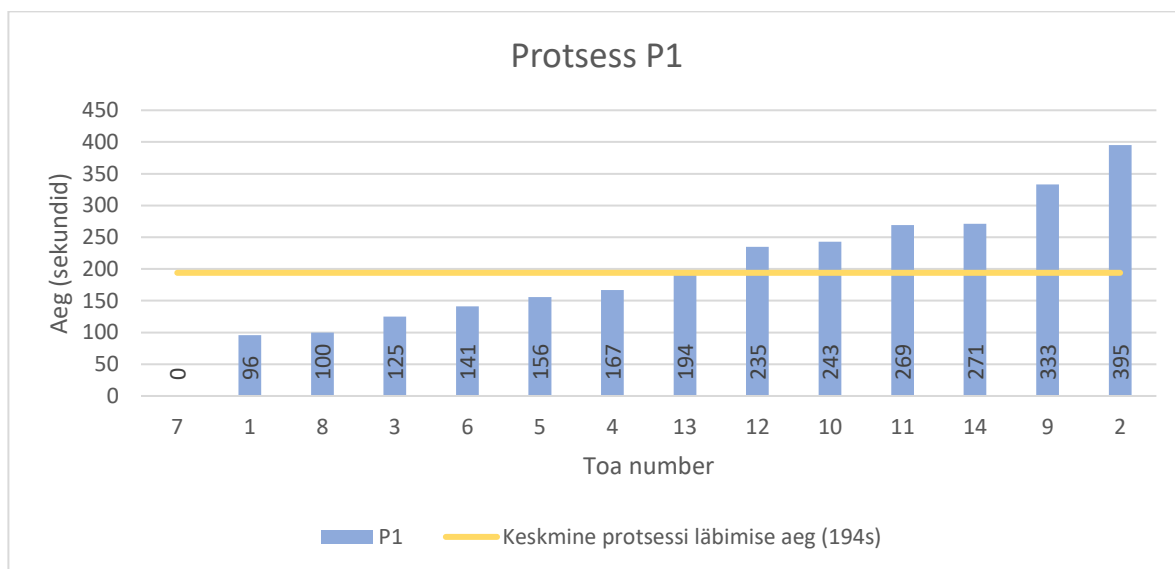
koristamisele kulus aega töötajal 2851 sekundit ehk 47 minutit ja 30 sekundit, kuid seda aega mõjutab see, et selles toast oli varasemalt voodipesu, rätikud ja prügi eemaldatud. Kõige väiksema toa (16 ruutmeetrit) koristusele kulus aega 1333 sekundit ehk 22 minutit ja 27 sekundit.



Joonis 5. Tubade pindala ning koristamiseks kuluv aeg protsessidena ja kogu toa koristuse keskmine aeg (autori koostatud)

Kui arvestada kõikide 14 toa koristamise aega, siis keskmiseks toa koristamise ajaks oli 2397 sekundit ehk 39 minutit ja 57 sekundit ning üheksa töötajat kasutasid tubade koristamiseks vähem aega kui keskmine ajakulu.

Protsessi P1 (vt. Joonis nr. 6) keskmiseks läbimise ajaks oli 194 sekundit ehk kolm minutit ja 14 sekundit ning selle protsessi käigus eemaldatakse toast ja vannitoast prügi, tühjad pudelid, nõud, voodipesu ning rätikud.



Joonis 6. Protsessi P1 läbimine (autori koostatud).

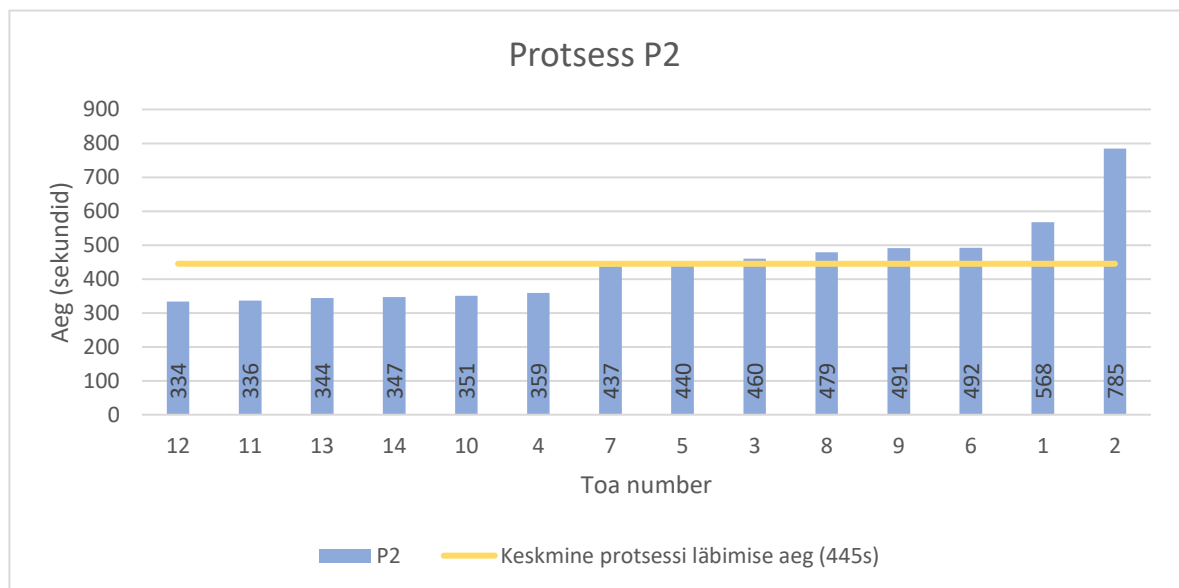
Kõige vähem aega kasutati toas number üks, selleks kulus üks minut ja 36 sekundit ja kõige enam aega kulus toas number kaks, kus töötaja kasutas protsessi läbimiseks kuus minutit ja 34 sekundit, see tuba oli kasutuses kui kahe eraldi voodiga (*twin*) toana, ning töötaja pidi protsessi käigus tegema sellest laia voodiga (*double*) toa, ning ühendama omavahel voodid ja madratsid ning eemaldama kattedmadratsid ja panema need toas asuvasse riidekappi.

Toas number seitse protsessi P1 ei toimunud, kuna sellest toast oli teiste töötajate poolt varasemalt eemaldatud voodipesu, prügi ja rätikud. P1 protsessi läbimiseks kasutasid töötajaid erinevaid mooduseid, näiteks üks vaadeldatav eemaldas voodist voodipesu ja siis läks koridori, et tuua sealt pesu jaoks vajaliku kott, viis selle tuppa ja pani kasutatud voodipesu sinna kotti, tegelikult oleks saanud kotti kohe tuppa sisenedes endaga kaasa võtta, või siis pesu viia koridoris asuvasse kotti ja tagasi tuppa tulles kaasa võtta endaga puhas voodipesu, et sellega kasutuid tegevusi vähendada. Üks töötajatest kasutas musta pesu jaoks ettenähtud käru, mis asus koridoris, viies kasutatud voodipesu ja rätikud sinna. Teised

töötajad kasutasid pesu kotte, mis olid koridoris ning iga kord kui pesu vahetati, väljuti toast selleks et kasutatud voodipesu koridori viia.

P1 protsessi läbimise aega ei mõjutanud toa suurus ega see, kas tuba oli kasutanud üks või kaks inimest, vaid pigem oli protsessi läbimise aeg tingitud töötaja kiirusest. Näiteks tuba nr. kolm koristanud töötaja kasutas P1 läbimiseks kaks minutit ja viis sekundit ning tuba oli kasutatud kahe inimese poolt. Teine töötaja kasutas toas nr. 11 protsessi P1 läbimiseks neli minutit ja 29 sekundit, see on poole rohkem, kuigi toas oli eelnevalt elanud vaid üks inimene.

P2 protsessi (vt. Joonis nr. 7) käigus tehakse toas voodid ning asetatakse voodile šokolaad, selle protsessi läbimise ajad on väga sarnased kõikidel töötajatel, välja arvatud tuba number kaks, kus kulus 785 sekundit ehk 13 minutit ja 5 sekundit. See oli tingitud sellest, et kuna tuba oli kasutuses kui kahe eraldi voodiga tuba, siis pidi töötaja tegema sellest uuesti toppeltvoodiga toa. Selle jaoks tuli protsessi P1 käigus ühendatud vooditele panna suur katemadrats, mis asus riidekapis ja lisaks vahetati ära voodikate (kaks väikest vahetati ühe suure vastu)



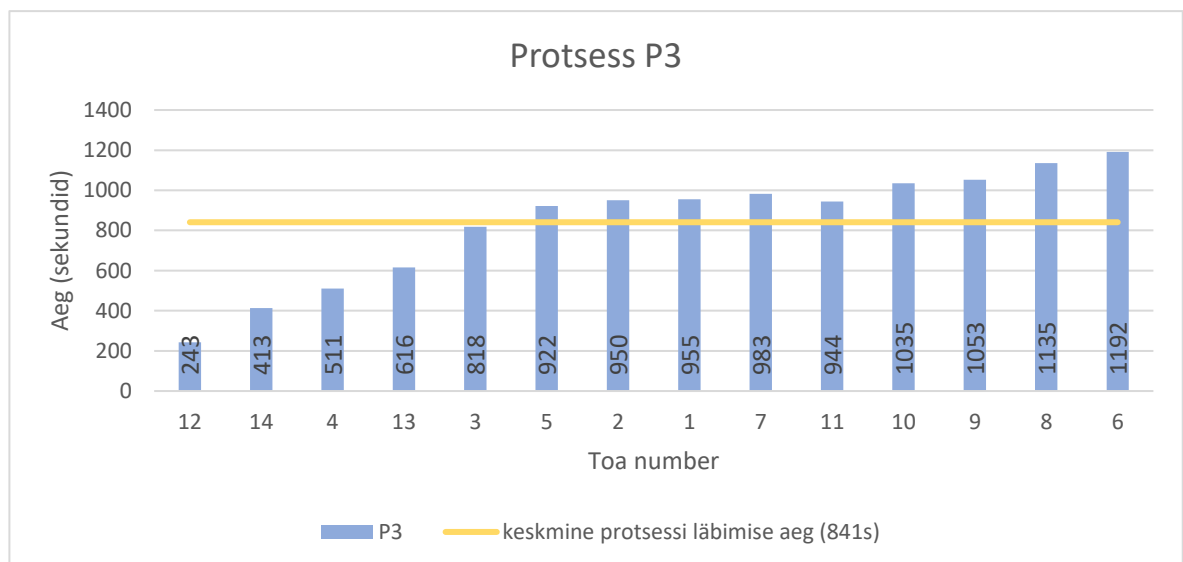
Joonis 7. Protsessi P2 läbimine (autori koostatud).

Kõige vähem aega kulus protsessi läbimisele toas number kaks, kokku 334 sekundit ehk viis minutit ja 33 sekundit ning keskmiseks protsessi läbimise ajaks oli 445 sekundit ehk seitse

minutit ja 25 sekundit. Vähem aega kulus tubades, kus oli ööbinud üks inimene (347 sekundit kuni 359 sekundit), kuid oli ka neid tubasid kus oli ööbinud üks inimene, aga terve voodi oli kasutatud. Lisaks kulus toas number 10 ekstra aega sellele, et uus tekikott tuua kuna algsel esines defekte.

P2 protsessi läbimine ei ole seotud toa suurusega, vaid pigem voodi tüübiga ning sellega, mitme inimese poolt voodi kasutatud on. Näiteks toas number 12 oli voodi kasutatud kahe inimese poolt ning selles toas kulus protsessi läbimiseks viis minutit ja 33 sekundit ning toas nr 11, kus voodi oli kasutatud ühe inimese poolt kasutati viis minutit ja 35 sekundit. Nende protsessi läbimise aeg on peaaegu sama, kuid tegelikult peaks aeg olema erinev, sest kahe inimese poolt kasutatud voodi tegemiseks kasutatakse rohkem liigutusi.

Protsessi P3 (vt. Joonis nr. 8) kuuluvad kõik tegevused mis toimuvad vannitoas (vt. Tabel nr. 1) P3 protsessi läbimisel on väga selgelt võimalik eristada ühe töötaja koristuse aeg, kuna see on teistest palju lühem (kuna töö autor ei tegelenud kvaliteedi hindamisega, siis ei saa ta ka väita et see on hea et see töötaja teistest kiirem oli). Kõige kiiremini läbis protsessi töötaja number kolm, kelle töötamise aeg jäi vahemiku neli minutit ja kaks sekundit ning 10 minutit ja 26 sekundit, ning see on väga väike võrreldes töötaja number neli ajaga, milleks oli 16 kuni 20 minutit.

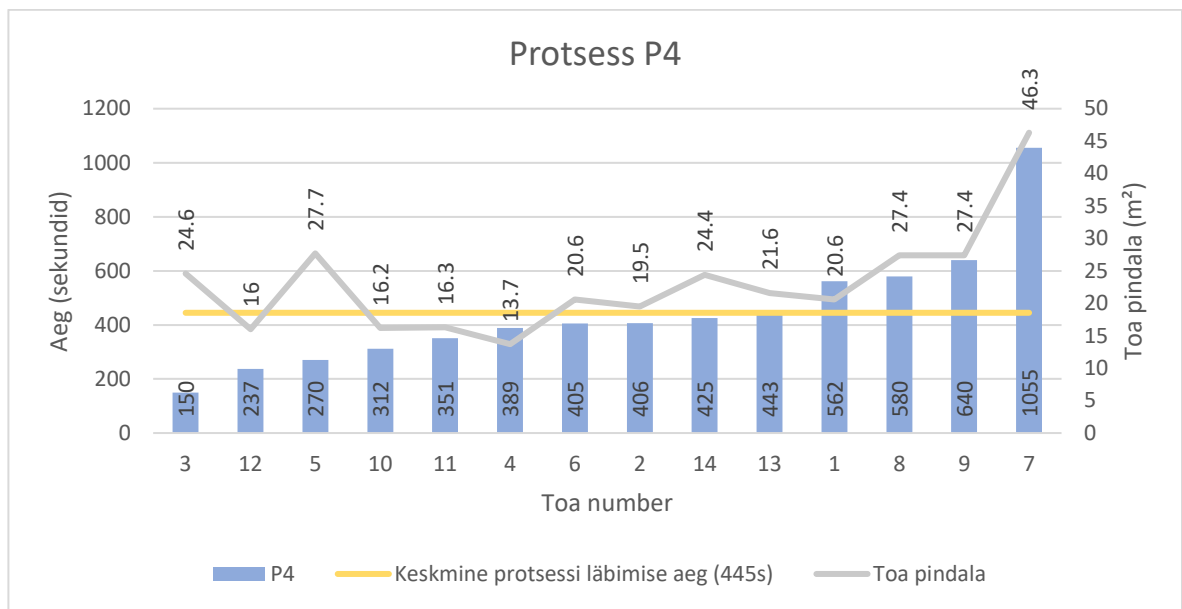


Joonis 8. Protsessi P3 läbimine (autori koostatud).

P3 protsessi läbimise aega mõjutas töövarustusega korvi ettevalmistus enne toa koristamist ning selle asukoht vannitoa koristamise ajal. Osade vannitubade koristamise ajal pani töötaja selle vannitoa ukse ette või võttis endaga vannituppa kaasa, seega ei pidanud töövarustuse võtmise jaoks vannitoast lahkuma, kuid osades tubades jättis töötaja selle vannitoast kaugemale ning sellega kaasnes ebaoluline tegevus ehk vannitoast lahkumine selleks, et tuua mõnda töövahendit (näiteks pesuvahendeid või lappe).

Protsess P4 (vt. Joonis nr. 9) koosneb tegevustest milleks on toas mööbli, infomapi ja kardinate korrastamine ja asetamine õigele kohale, veepudelite asendamine, sviidis tee ja kohvi tarvikute kontroll ja täiendamine, tasside pesemine jne. Kõige rohkem aega kulus protsessi P4 läbimisele toas number seitse (kahetoaline sviit), see oli pindalalt suurem tuba kui teised vaatluses osalevad toad (vt. Joonis nr. 5). Toa number seitse pindala oli 46,3 ruutmeetrit ning selles toas kulus töötajal protsessi läbimiseks 1055 sekundit ehk 17 minutit ja 34 sekundit. Kuna tegemist oli suurema ja luksuslikuma toaga, siis oli seal koristatavat pinda rohkem. Lisaks pidi töötaja kontrollima ning täitma kohvi ja tee tarvikuid ja pesema vajadusel tassid. Jooniselt üheksa on näha, et enamuses tubades, mille pindala oli suurem, kasutati selle protsessi läbimiseks ka rohkem aega. Kuid samas näiteks tubades number kolm ja viis kasutati vähem aega kuigi toad olid suuremad, seega see töötaja kes neid tube koristas tegi tööd kiiremini, kuid töö autoril puudub info selle kohta kuidas tehtud töö kvaliteet oli.

Kõige vähem aega kasutati toas number viis, selleks oli 270 sekundit ehk 4 minutit ja 30 sekundit. Tubades neli, seitse, kaheksa, üheksa ja 13 kasutati põranda puhastamiseks tolmuimejat ja nendest kolmel toal kulus protsessi P4 läbimiseks keskmisest rohkem aega.



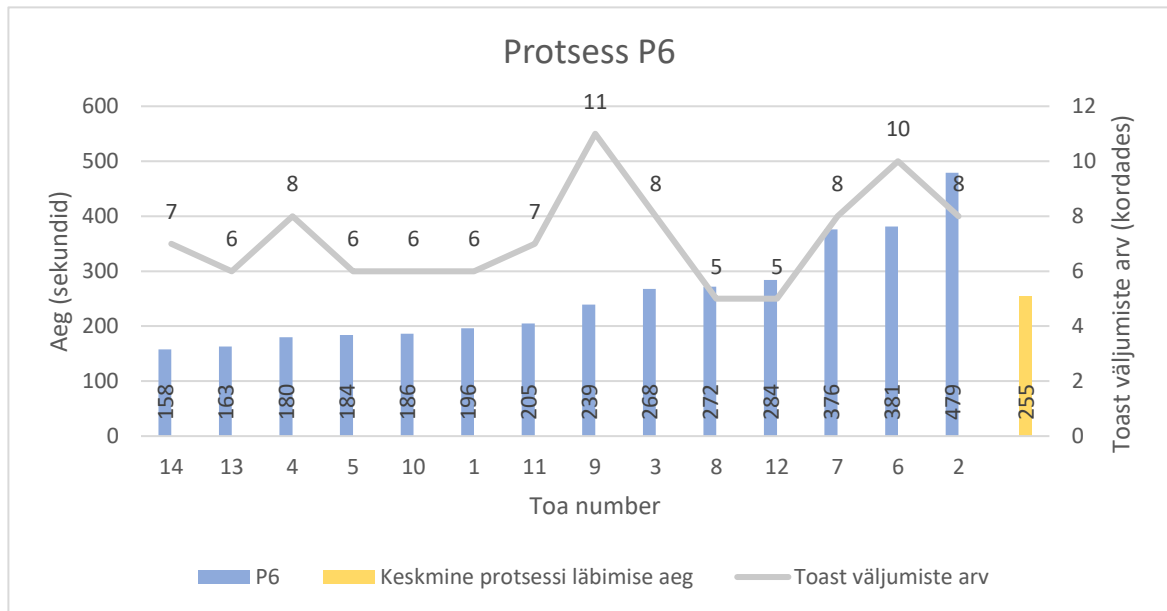
Joonis 9. Protsessi P4 läbimine (autori koostatud).

Keskmiseks protsessi läbimise ajaks oli 445 sekundit ehk seitse minutit ja 25 sekundit. Kümnes toas läbiti see protsess alla keskmise ajaga kuid neljas toas kulus selleks keskmisest rohkem aega.

P5 ehk protsessi, mis on seotud lisa- või beebivoodite tegemisega koma läbiti ainult toas number kaheksa, ning selleks kulus 231 sekundit ehk kolm minutit ja 51 sekundit, ning selle tulemuse on töö autor märkinud ka selle protsessi keskmiseks läbimise ajaks. Kuna seda protsessi läbiti ainult ühel korral, siis ei saa seda analüüsida ja võrrelda teiste tulemustega. Kuna sama numbrituba koristati kahel korral ja erinevate töötajate poolt, siis saab võrrelda, kas lisavoodi olemasolu selles toas pikendas selle toa koristuse aega. Koristaja number üks, kes eemaldas toast lisavoodi, kasutas selle toa koristamiseks 2566 sekundit ehk 42 minutit ja 45 sekundit kuid samas töötaja number neli kasutas toa koristamiseks 2987 sekundit ehk 49 minutit ja 46 sekundit ning selle põhjal võib järelduse teha, et teine koristaja töötas aeglasemalt.

Protsessi P6 (vt. joonis nr. 10) ehk ebaolulisteks tegevusteks kulutasid töötajad keskmiselt 255 sekundit ehk neli minutit ja 15 sekundit, kaheksa töötajat kasutas selleks keskmisest vähem aega ning kuus töötajat rohkem. P6 protsessi mõõtis töö autor alates toast või

vannitoast väljumisest mingi teise protsessi läbimise jooksul. Nendeks tegevusteks olid koridorist vajalike töövahendite toomine (näiteks mopp, voodipesu jne) ning P3 ehk vannitoa koristuse ajal vannitoast lahkumine selleks et võtta töövahendite korvist vajalike vahendeid.



Joonis 10. Protsessi P6 läbimine ja toast väljumised (autori koostatud).

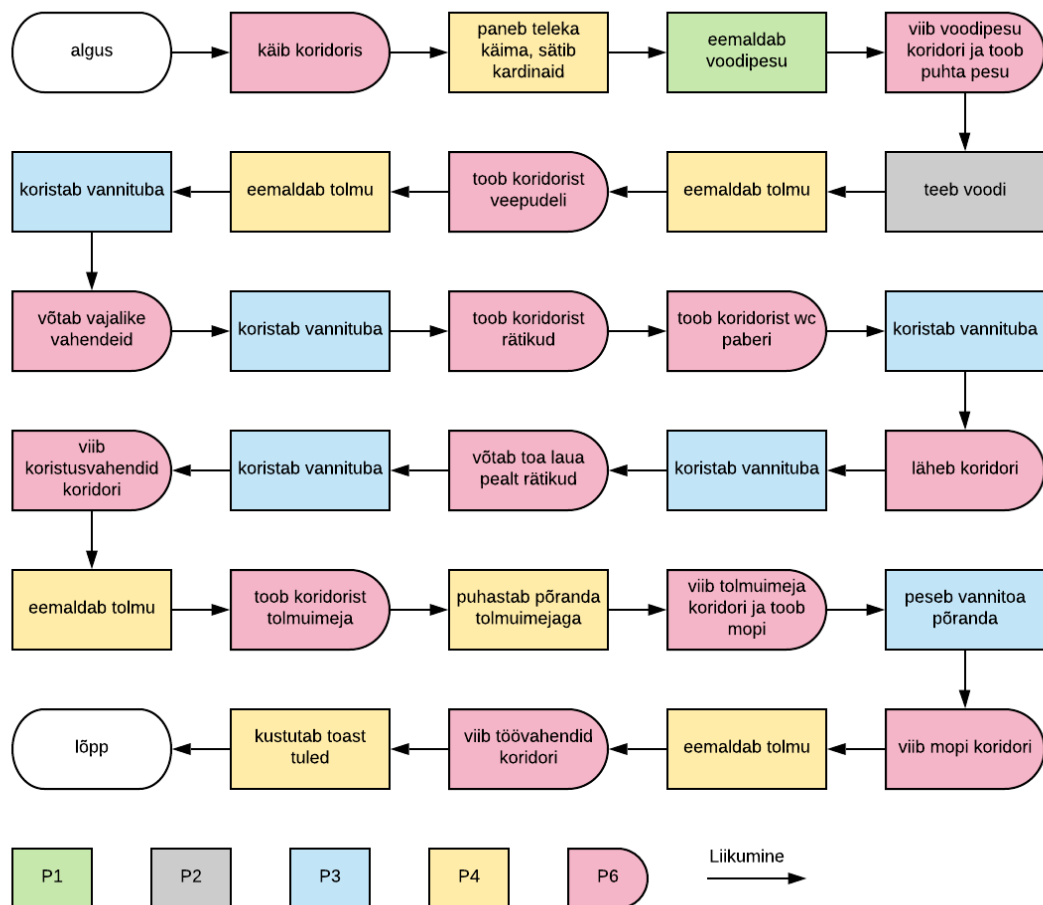
Kõige enam aega kasutustele tegevustele kulus töötajal number kaks toa number kaks koristamisel, kokku 479 sekundit ehk seitse minutit ja 59 sekundit. Selle käigus lahkus töötaja toast kaheksal korral, lisaks kulus aega telefoniga rääkimisele. Kliendid olid toas eelnevalt suitsetanud ning kuna samal päeval läks tuba kasutusse, siis suhtles töötaja vastuvõtuosakonnaga sel teemal ning palus tõsta uued kliendid teise tuppa.

Kõige vähem kulutas kasututele tegevustele aega töötaja number kolm, kes toa number 14 koristamise käigus lahkus toast seitsmel korral, kasutades samal ajal P6 protsessile 158 sekundit ehk kaks minutit ja 38 sekundit.

Peamiseks toast väljumise põhjuseks oli töötarvete nagu näiteks voodipesu, tolmuimeja, mopp jne. toomine. Kõige enam lahkuti toast toa koristamise ajal 11 korral ning kõige vähem viiel korral. Uuringu autor ei leia seost protsessi P6 läbimise aja ning tubadest väljumise kordade vahel. Näiteks toast number kaks, kus kasutati kõige enam aega (479 sekundit ehk

seitse minutit ja 59 sekundit), väljuti 8 korral ning toast number üheksa väljuti 12 korral, kuid seal kasutati protsessiks P6 peaaegu poole vähem aega.

Töö autor koostas vooskeemi toa number üheksa kohta (vt. joonis nr. 11), kuna selle toa koristamise ajal väljus töötaja toast kõige rohkem ehk 11 korral ning selle toa koristamiseks kokku 42 minutit ja 45 sekundit. Kuigi selles toas kasutati protsessile poole vähem aega kui toas number kaks, siis peab töö autor oluliseks visuaalselt välja tuua töötaja kulus liikumise, kuigi protsessi läbimise aeg oli lühike, siis liialt ebaoluline liikumine on töötajale väsitav ning liigselt energiat nõudev, ning see võib pikema aja jooksul mõjutada teiste protsesside läbimise aega.



Joonis 11. Toa number üheksa vooskeem (autori koostatud)

Vooskeemil on näha, et töötaja on väljunud toast selleks, et tuua erinevaid töövahendeid, nagu näiteks wc paber, puhtad rätikud, tolmuimeja, veepudel ja mopp. Positiivne on see, et paaril korral toast väljudes transportis töötaja vahendeid mõlemal suunal, näiteks toast väljudes viis ära kasutatud voodipesu ning tuppa tagasi tulles võttis endaga kaasa puhta voodipesu.

3.3 Järeldused ja ettepanekud

Järgnevad peatükis teeb töö autor vaatluste analüüsi tulemustele tuginedes järeldused ning toob tabelina välja enda poolsed ettepanekud ettevõttele Park Hotell ning koostab vooskeemi, mida oleks võimalik kasutada majapidamisosakonnas selleks, et vältida üleliigset edasi- tagasi liikumist koridori ja toa vahel.

Raghubalan ja Raghubalan on kirjutanud, et aja uuringus valitakse üldiselt kõige efektiivsem töötaja (Raghubalan & Raghubalan, 2015). Yosuke Takada ja Hironobu Kawamura kasutasid oma aja ja liikumise uuringus ettevõtte kogenuimad töötajad (Kawamura & Takada, 2016), Lõputöö autor tugines kõikide osakonna töötajate vaatluste tulemustele, et saada ülevaade keskmise protsesside läbimise aja kohta kogu majapidamisosakonnas ning parendatud protsesside läbimise plaani koostamisel arvestatakse kõikide töötajate keskmise ajaga. Vaatluse analüüsi tulemusena selgus, et protsesside läbimise ajad on väga erinevad ning väiksema pindalaga tubade koristamisel kasutatakse vähem aega. Kuid on ka neid tubasid, kus vaatamata toa suurusele on kasutatud protsesside läbimiseks väga palju aega, näiteks toas number kaks ja kuus, mille pindala on ligikaudu 20m² kuid koristamiseks on kasutatud nendes tubades keskmiselt 47 minutit kuid toas number 13, mille pindala on suurem (21,6 m²), kasutati ligikaudu 30 minutit protsesside läbimiseks. See näitab, et töötajatel on väga erinev tempo protsesside läbimisel. Keskmiseks toa koristamise ajaks oli 2397 sekundit ehk 39 minutit ja 57 sekundit.

Aja uuringu tulemusena saab luua süsteemi töö protsesside läbimiseks ning töö aja ja süsteemi planeerimiseks (Anil Kumar & Suresh, 2008). Vaatluste analüüsi tulemusena selgus, et Park Hotelli majapidamisosakonna töötajatel puudub ühtne süsteem millises järjekorras tööprotsesse läbitakse ning mis tehnikaid kasutatakse. Ühtse süsteemi puudumise

tagajärjel on igal töötajal välja kujunenud oma töö tegemise viis, näiteks protsessi P2 läbimisel teevad töötajad voodeid erinevalt (osa töötajaid paneb teki ääre madratsi alla ning osa töötajaid voldib teki ääre kahekordselt).

Srikumar ja Arun (2017) väitsid et ettevõttes on oluline kasutada aja juhtimist kuna see aitab töötajatel aja piiridest kinni pidada ning ülesandeid alustada ja lõpetada õigeaegselt. Erinevalt nende autorite teooriale on Park Hotelli kõikidel majapidamisosakonna töötajatel väga erinev tempo protsesside läbimisel.

Protsessi P2 analüüsi tulemusena selgus, et tubades, mida on kasutatud vaid ühe inimese poolt, on mõnel korral kasutatud mõlemat voodi poolt, kuna voodites on tekid asetatud nii, et kui üks inimene magab, siis võib ta ära kasutada ka teise voodipoolle, näiteks toas number 10.

Jaapanis Ryokans hotellis tehtud uuringus (Takada & Kawamura, 2016) selgus, et protsessi läbimise aega mõjutas töövahendite asukoht. Samale tulemusele jõuti ka käesolevas uuringus, kus protsessi P3 läbimist see oluliselt mõjutas. Kui töövahendid olid vannitoast kaugemal, siis kulus nende toomiseks rohkem aega võrreldes nende vannitubade koristamise ajaga, kus töötaja võttis töövahendite korvi endaga kaasa vannituppa või asetas selle vannitoa ukse taha. Selline käitumine ei ole erinev töötajate vahel, vaid näiteks töötaja number neli võttis toas number 13 töövarustuse korvi endaga vannituppa aga toas number 12 jättis (või unustas) ta selle kaugemale ning igal korral kui midagi vajas, pidi ta vannitoast väljuma ning töö autor liigitas need tegevused P6 protsessi alla. Teiseks aega nõudvaks tegevuseks selle protsessi läbimisel oli vannitoas kasutatavate joogiklaaside pesemine koristuse protsessi käigus ning töö autor arvab et see ei ole ka väga hügieeniline et vannitoas pestakse uue kliendi poolt kasutusse minevaid joogiklaase. Protsess P3 oli kõige enam aega nõudev protsess, sest siia kuulusid kõik vannitoa koristusega seotud tegevused.

Läbiviidud vaatluste analüüside tulemustele ja järeldustele tuginedes teeb töö autor ettepanekud ettevõttele Park Hotell majapidamisprotsesside efektiivsemaks muutmise kohta:

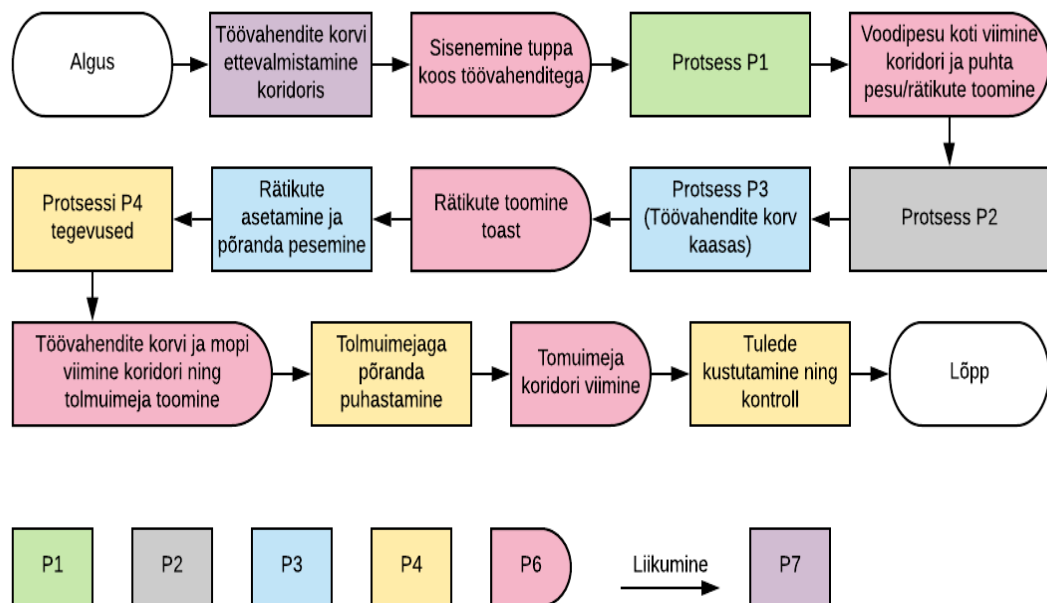
- Töötada välja P7 protsess, mis oleks töövahendite korvi ettevalmistamine enne tuppa sisenemist. Ehk siis tuleks teha kindaks et korvis oleks kaks erinevat vee pudelit, kõik vannitoas vaja minevad toaleti tarbed, wc paber, prügikotid jne, see hoiaks kokku ebavajaliku liikumist mis kulub eraldi asjade toomisele;
- välja töötada voodi tegemise lahendused, mis aitaksid vältida ühe inimese kasutuses olevas toas mõlema voodipoole kasutamist;
- lõpetada tubades joogiklaaside pesemine koristuse käigus. Kasutatud joogiklaasid koguda iga päeva lõpus kokku ja viia kööki nõudepesumasinasse ning järgmisel hommikul jagada need töövahendite kärudele;
- toa koristamisele kuluva soovitusliku aja välja töötamine selleks, et majapidamisosakonna töötajal oleks aeg millele tugineda tuba koristades. See omakorda võimaldab paremini planeerida tiheda külastusega perioodide töötajate töökoormust;
- töötada välja ühtne töökorraldussüsteem;
- korraldada töötajate väljaõpe uue süsteemi alusel;

Kasutades Anil Kumar ja Sureshi (2008) poolt välja toodud aja ja liikumise tehnikaid, koostas töö autor uuringute tulemustele tuginedes ettepanekute vooskeemi (vaata joonis 12). Sellel on visuaalselt kujutatud, kuidas võiks tubade koristamise ajal töötaja liikuda ning mis järjekorras tuleks protsesse läbida, tehes seda kiiremini, efektiivsemalt ja energiasäästlikumalt, kasutades protsessi läbimisel võimalikult vähe ebaolulisi tegevusi.

Ettepanekute vooskeemi koostamise eesmärgiks on järgida aja ja liikumise uuringu peamisi eesmärke, milleks on Raghubalan ja Raghubalani (2015) väitel protsessides kasutatavate liigutuste ja ülesannete muutmine efektiivsemaks, eemaldades samal ajal ebavajalikud liigutused ja seeläbi hoida kokku töötajate energiat ning parandada ressursside kasutamist.

Autori ettepanekul algaks toa koristus tuppa sisenemisega koos korrektselt komplekteeritud töövahendite korvi ja mopiga. see on eeltegevus, millele järgneb protsess P1 ehk prügi ja mustade asjade toast välja viimine. Protsessi P1 läbimisel peaks vannitoast prügi ja

käterätikuid eemaldades kontrollima, kui palju ja mis tüüpi rätikuid selles toas vaja läheb. Seejärel kasutatud pesu viima koridori selleks ettenähtud pesukotti, koridorist tagasi tulles peaks endaga kaasa võtma puhta voodipesu ja rätikud. Sellele järgneksid protsessid P2 ning P3, mis läbitakse ilma toast lahkumata. Protsessiga P3 alustades peaks töötaja võtma töövahendite korvi endaga vannituppa kaasa või asetama selle vannitoa ukse juurde, et tal ei oleks vaja töövahendite töömiseks annitoast lahkuda koristamise protsessi käigus. Töötaja peaks vannitoast väljuma ainult selleks, et peale koristust tuua toast rätikud, mis on eelnevalt protsessi P1 käigus juba magamistuppa toodud. Kui rätikud on asetatud vannituppa ning vannitoa põrand pestud, siis järgnevad sellele protsessi P4 tegevused, milleks on tolmu eemaldamine, infomapi korrastamine, kappide kontrollimine jne. (vaata tabel nr. 1). Tolmu eemaldamise käigus peaks töötaja kontrollima erinevaid lampe toas. Pärast selle protsessi läbimist peaks töötaja viima töövahendite korvi ning mopi koridori ja asemele tooma tolmuimeja, et saaks puhastada toa põranda. Pärast põranda puhastamist viib töötaja tolmuimeja koridori ning läheb tagasi tuppa selleks, et kustutada tuli ning teha enne toast lahkumist viimane kontroll, et tuba oleks korralik.



Joonis 12. Soovitav vooskeem toa koristuse protsesside läbimiseks (autori koostatud)

Selle vooskeemi järgi peaks töötaja lahkuma toast ainult kolmel korral ning nendest kahel korral endaga kaasas kandma tööks vajalike vahendeid nii toast väljudes kui tagasi tuppa tulles, ehk siis näiteks töövahendite korvi ära viimisel tuppa tagasi tulles endaga kaasa võtma tolmuimeja ning kasutatud voodipesu ära viimisel endaga kaasa tooma puhta voodipesu ning rätikud.

KOKKUVÕTE

Majapidamisosakond on majutusettevõtte üks olulistest osadest, kuna peamise protsessina tegeletakse klientide tubade koristusega ning nende vajaduste täitmisega, majapidamisosakonna abil saab luua hea tervikliku külastuselamuse. Seega on majapidamisosakonna kvaliteetne ning hästi planeeritud töö väga olulisel kohal ettevõtte edu tagamisel.

Majapidamisosakonna töö parendamisel või muutmisel saab tugineda äriprotsesside juhtimise põhimõtetele, ehk selleks et muuta mõnda protsessi paremaks saab läbida protsessijuhtimise elutsükli erinevad etapid, mille tulemusena saab kujundada ja muuta protsesse selleks et nende efektiivsust parandada ning tulemusena erinevaid tehnikaid kasutades eemaldada protsessist võimalikult palju ebaolulisi ehk väärtusi mitte loovaid tegevusi. (Dumas *et al.*, 2013)

Käesoleva lõputöö peamiseks eesmärgiks oli tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele, selgitada välja, milliseid tööprotsesse Park Hotelli majapidamisosakonna töötajad läbivad tube koristades, analüüsida tegevuste efektiivsust ja seejärel teha ettepanekuid Park Hoteli juhatusele tööprotsesside parendamiseks ning aja- ja energiasäästlikumaks muutmiseks.

Uuringu vaatluse tulemusena saadi vastused uurimisküsimustele, milliseid protsesse majapidamisosakonna töötaja läbib tubade koristamisel Park Hotellis ning kuidas muuta neid protsesse efektiivsemaks. Uuringu käigus jagas töö autor majapidamisosakonna töötajate tegevused tubade koristuse ajal protsessideks P1, P2, P3, P4, P5 ja P6 ning analüüsis neid. Selle tulemusena leidis iga protsessi läbimise keskmise aja ning ebaolulised tegevused, mida majapidamisosakonna töötajad peaksid vältima töö tegemisel selleks et muuta protsessi läbimine efektiivsemaks. Lisaks koostas töö autor vooskeemi ühe toa kohta, mille

koristamise ajal lahkus töötaja toast kõige rohkem. Ettepanekuna koostati uus vooskeem selle kohta, kuidas peaks töötaja liikuma toas selleks et protsessid saaksid kiiremini läbitud, samas kasutades selleks vähem energiat.

Uuringu käigus selgus et kõik töötajad läbivad tube koristades samasid protsesse, kuid erinevas järjekorras ning neil puudub ühtne süsteem ja kõikidel töötajatel on erinev töötehnika, näiteks voodi tegemisel. Tulemused näitasid, et töötajate protsesside läbimise aeg on erinev ning toa koristuseks kulub keskmiselt 39 minutit ja 57 sekundit. Minimaalne toa koristamise aeg oli 22 minutit ja 12 sekundit ning maksimaalne aeg 50 minutit ja 14 sekundit.

Uuringu tulemused näitasid seda, et toa pindala ei mõjuta protsesse P1, P2 ja P5, vaid seda mõjutab toas olev voodi tüüp ja see mitu inimest on selles olevat voodit eelnevalt kasutanud ning kas toas on kasutusel olnud lisavoodi. Protsessi P4 mõjutab toa pindala ning enamasti on joonisel näha, et protsessiks läbiv aeg on suurem tubades mille pindala on suurem.

Peamiseks ettepanekuteks tegi töö autor ettevõttele Park Hotell koostada ühtne protsesside läbimise süsteem, mida kõik töötajad peaksid jälgima, panna paika tubade koristamiseks kuluv standard aeg mida töötajad jälgiksid. Lisaks töötada välja protsess P7, mille kaudu vähendada töötajate edasi- tagasi liikumist koridoris asuva töövahendite käru ning toa vahel ja proovida teisi lahendusi voodi tegemise ja vannitoas kasutatavate joogiklaaside pesemise koha pealt.

Peamiseks probleemideks uuringu läbiviimise käigus olid ühe töötaja loobumine uuringus osalemast, kuna talle ei sobinud filmimine ning see et osad töötajad soovisid selgitada ja põhjendada protsesside käigus oma tegevusi. Seega pidi uuringu autor vahepeal meelde tuletama töötajatele, et seda ei ole vaja teha ning kui töötajad ennast ära unustasid ning juttu hakkasid rääkima siis töö autor jättis kaamera tuppa ning lahkus mõneks ajaks toast. Autori arvates on vaatluse meetodi kasutamine sellise uuringu puhul väga hea variant, kuna hiljem videosid läbi vaadates saab väga palju vajaliku informatsiooni, mis võib esmapilgul jääda märkamata, ning sel viisil on parem ka täpsemat aega mõõta mida kasutatakse protsesside läbimiseks. Lisaks võiks kasutada efektiivsuse määramiseks ka intervjuu või küsitluse meetodit, kuna selle abil saaks küsida arvamusi protsesside kohta ning erinevaid ideid mis

on töötajatel tekkinud protsesside läbimise kohta, et kuidas nende arvates oleks võimalik muuta tööd efektiivsemaks ja mis on nende jaoks suurimad takistused protsesside läbimisel.

Uuringus kasutatavat meetodit saab kasutada ka ettevõtte teistes osakondades selleks et muuta töö efektiivsemaks ning vähendada väärtusi mitteloovate tegevuste hulka ning seeläbi kokku hoida protsesside täitmiseks kasutatavat aega ning ettevõtte ressursse, ilma toote ja teenuse kvaliteeti halvemaks muutmata.

Lõpetuseks soovib töö autor tänada oma ema, õdesid ja vendasid kes hoolitsesid laste eest sel ajal kui tegelesin lõputöö kirjutamisega, abikaasat kes oli igati toeks minu õpingute jätkamisel ja ei lubanud mul alla anda, uskudes minusse rohkem kui mina ise. Lisaks tänan Park hotelli juhtkonda meeldiva koostöö eest ning Tiina Viini suurepärase juhendamise ning suunamise eest.

VIIDATUD ALLIKAD

- Allen, M. (2018). *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods*.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781483381411>
- Ball, S., Jones, P., Kirk, D. & Lockwood, A. (2003). *Hospitality operations. A System Approach*. Bath: Bookcraft (Bath) Ltd.
- Berman, P., K. (2014). Successful Business Process Management: What You Need to Know to Get Results. Retrieved from <http://www.nlib.ee>
- Casado, M.A. (2012). *Housekeeping Management (2nd ed.)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Damelio, R. (2011). *Process Mapping (2nd ed.)*. New York: Productivity Press.
- Decenzo, D.A. & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management (9th ed.)*. Ameerika: John Wiley & Sons, Inc.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H.,A. (2012). *Fundamentals of Business Process Management*. Heidelberg: Springer- Verlag.
- Eaton, M. (2013). *The Lean Practitioner`s Handbook*. Inglismaa, Ameerika: Kogan Page Limited
- Ghuri, P. & Grønhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid*. Tallinn: Külim.
- Harmon, P. (2012). *Business Process Change (2nd ed.)*. Burlington: Morgan Kaufmann Publishers.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Islam, M., B. (2016). *Process improvement in hotel business*. (Thesis). Retrieved from https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110822/islam_bayzid.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Jeston, J., Nelis, J. & Davenport, T. (2006). *Business Process management, Practical Guidelines to Successful Implementations*. Inglismaa: Elsevier Ltd.
- Krstic, B., Kahrovic, E., Stanistic, T. (2015). Business process management in hotel industry: A proposed framework for operating processes. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issue*, 61(4), 21-34. Doi:10.5937/ekonomika1504021K
- Kumar, A., Suresh, N. (2008). *Production and Operations Management (2nd ed.)*. Retrieved from https://www.academia.edu/23992923/Production_and_Operations_Management_2nd_Edition_by_S._Anil_Kumar_and_N._Suresh
- Lu, C., Berchoux, C., Marek, M., W., Chen, B. (2015). Service equality and customer satisfaction: qualitative research implications for luxury hotels. *International Journal of Culture, Turism and Hospitality research*, 9 (2), 168-182. Doi:10.1108/IJCTHR-10-2014-0087
- Marcedo de Moraes, R., Kazan, S., Dallavalle de Pádua, S., I., Costa, A., L. (2014). An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412-432. Doi:10.1108/BPMJ-03-2013-0035
- McCourt, W. & Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource Management. Managing People in Developing and Transitional Countries*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Mehrez, A., Israeli, A. A., & Hadad, J. (2000). A Work Measurement Application for Hotel Housekeeping Management. *Tourism Economics*, 6(4), 359-370. <https://doi.org/10.5367/000000000101297686>
- Muehlen, M., Ting-Yi Ho, D. (2005). Risk Management in the BPM Lifecycle. BPM 2005 Workshops, 454-466. Doi:10.1007/11678564_42
- Panangacos, T. (2012). *The Ultimate Guide to Business Process Management*. Milton Keynes: Lighing Source UK Ltd.
- Raghubalan, G. & Raghubalan, S. (2015). *Hotel Housekeeping Operations and Management (3rd ed.)*. India: Oxford University Press.
- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C. & Ormston, R. (2014). *Qualitative Research Practice (2nd ed.)*. London: Sage Publications Ltd.
- Rosenthal, V. (2018). *Housekeeping speed efficiency hinge on planning ahead*. Retrieved from <https://www.hotelmanagement.net/housekeeping/housekeeping-speed-efficiency-hinge-planning-ahead>

- Siddique, C., M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244. Doi: 10.1080/0958519032000157438
- Srikumar, M., R., Arun, K. (2017). *Implementation of Time Management, Issues and Challenges- an Empirical Study*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322820215_A_study_on_Time_Management_Challenges_Encountered_by_Employees_in_Hotel_Industry
- Takada, Y., Kawamura, H. (2016). Time and Motion Study for Operation Improvement in Ryokans. *Journal of Japan Industrial Management Association*, 66(4E), 448-459. Doi: 10.11221/jima.66.448
- Thompson, A. (2017). *Walmart`s HRM: HR Planning, Job Analysis & Design*. Retrieved from <http://panmore.com/walmart-human-resource-management-planning-job-analysis-design>
- Wisner, D., J. (2017). *Operations Management. A Supply Chain Process Approach*. Kanada: Sage Publication Inc.
- Von Rosing, M., Scheer, A. W. & Von Scheel, H. (2015). *The Complete Business Process Handbook. Body of Knowledge from Process Modeling to BPM (1st ed.)*. Waltham: Morgan Kaufmann, imprint of Elsevier.

LISA 1. VAATLUSE KAART

Vaadeldava nr:			Nr2		
Toa nr:			205/3		
Toa suurus:			24,6 ruutmeetrit		
Toa tüüp:			Twin/double		
Koristamisele kuluv aeg:					
Töövahendite käru asukoht (koridorid/ töövahendite ruumis):			Töövahendite käru ei ole koridoris		
Märkmed:					
Algus	Lõpp	Aeg (sekundid)	Protsessi kood	Protsess	Toast väljumine
00:00	00:03	3		Siseneb tuppa	
00:03	01:24	81	P1	Kasutatud voodipesu ja prügi eemaldamine	
01:24	01:34	10	P6	Toob töövahendite korvi	1
01:34	01:37	3	P6	Viib kasutatud voodipesu koridori	2
01:37	01:52	15	P1	Eemaldab kasutatud rätikud	
01:52	02:18	26	P6	Viib kasutatud rätikud koridori ja toob puhta pesu	3
02:18	10:58	460	P2	Teeb voodit	
10:58	11:27	29	P1	Eemaldab prügi vannitoast	
11:27	11:32	5	P6	Tuleb vannitoast välja et võtta töövahendite korvist töövahendeid	
11:32	11:35	3	P3	Koristab vannituba	
11:35	12:42	67	P6	Tuleb vannitoast välja et võtta töövahendite korvist töövahendeid	

12:42	22:36	594	P3	Koristab vannituba	
22:36	23:43	67	P6	Räägib töökaaslasega	
23:43	24:16	33	P3	Koristab vannituba	
24:16	24:55	39	P6	Toob koridorist wc paberi	4
24:55	26:53	118	P3	Koristab vannituba	
26:53	27:15	22	P6	Toob koridorist vajalike vannitoa tarbeid	5
27:15	27:37	22	P3	Koristab vannituba	
00:00	01:45	105	P4	Eemaldab tolmu	
01:45	02:05	20	P6	Toob koridorist veepudeli	6
02:05	02:45	40	P4	Eemaldab tolmu	
02:45	02:48	3	P6	Toob koridorist mopi	7
02:48	03:36	48	P3	Peseb vannitoa põranda	
03:36	03:39	3	p6	Viib mopi koridori	8
03:39	03:44	5	P4	Eemaldab tolmu	
03:44	03:44	0		Väljub toast	

SUMMARY

DEVELOPMENT OF HOUSEKEEPING DEPARTMENTS PROCESSES IN HOTELS, IN THE EXAMPLE OF VILJANDI PARK HOTEL

Marta Kass-Haugerud

All activities that we do in our life can be divided into processes. It can be defined as a method of doing work, including different steps that transforms inputs into outputs, and as a result you get products or services (Wisner, 2015, p. 5) It is getting more popular to use business process management in companies for changing, designing and analyzing processes to better satisfy the companys and customers needs. At the company level process management saves time and money by identifying unimportant processes and removing non value creating movements. It helps to improve business operations by providing flexibility and control. I also provides customers with higher quality products and services. At the employee level it aids in identifying different roles and responsibilities. (Panagacos, 2012)

Hotel`s main purpose is to provide their customers with a clean, attractive and comfortable environment, matching the value of the money the customer has paid (Raghubalan & Raghubalan, 2015). Work in housekeeping department can be very difficult physical and it includes several different processes. The main process is cleaning the customers rooms and common areas. Even though housekeeping department employees have very little direct contact with customers, it is still one of the most important departments in the hotel. The success of accommodation companies depends on the work organized efficiently in the housekeeping department. (Ball, Jones, Kirk & Lockwood, 2003)

Mapping specific activities and developing job descriptions helps to clean rooms and common areas faster. In order to make processes more efficient it is necessary to continually analyze work methods and train employees. (Rosenthal, 2018) «Time and Motion study» and «Job analysis» are scientific methods to analyze and improve housekeeping processes. (Raghubalan & Raghubalan, 2015)

The aim of this thesis, based on the theoretical approaches of the topic and the results of the research, is to find out what kind of processes the housekeeping department employees are passing through while cleaning the hotel rooms. Then analyze the

efficiency of those activities and make suggestions to the management of Park Hotel on how to improve those processes thereby saving time, money and the employees energy.

The author used observational method and collected information by filming. Filming helps to analyze results, by making the author able to go through the observations many times. The information obtained is also more detailed. (Allen, 2018). Four different employees from the housekeeping department were filmed and in total it was made videos of 14 different rooms being cleaned. Research is relied on the principles of time and motion study where author analyzed the employees movements and measures times that it takes to complete the processes.

During the analysis of the videos, the author made observation cards for each room, containing the room number, observed employee number (as a way of anonymizing the results from management), area of the room (in squaremeters), location of the work equipment trolley at the time of cleaning the room and the time it took to complete each processes. Analyzing the results of the observation the author evaluated the effectiveness of processes by using a qualitative method. In addition, based on Anil Kumar's and Suresh's (2008) method of analyzing the processes, the author drew up a flow process chart of the room to create a visual image of how many irrelevant movements the employee made during room cleaning.

In the course of analyzing the videos, the author grouped the activities according to the nature of six processes and marked them with P1, P2, P3, P4, P5 (which are value creating activities) and P6 (wasteful activities).

The research showed that the employees of Park Hotel's housekeeping do not have a standard technique and system for going through cleaning rooms and common areas. In the example of bed making the employees have two different ways of doing it. Second it showed that the time used was influenced by the location of the work equipment. When they were further away the worker used longer time for reaching them and used also longer time to finish the process.

Further the research showed that when room is used by one person the guests still use both sides of the bed, because of the placements of the blankets on the bed. Process P3, which involves all the bathroom cleaning activities was the most time consuming process. One of the activities that affects it is that workers are washing water glasses in the bathroom while cleaning the bathroom.

The results also showed that time used passing the processes are very different between rooms and less time is used for cleaning rooms with smaller areal. However there were also rooms where, despite the size of the room, there was a lot of time spent on the processes, such as room number two and six. With an area of about 20 m², in these rooms employees used an average of 47 minutes, but in room number 13 with a larger area (21, 6 m²), they used about 30 minutes to pass through the processes. This shows that employees have a very different tempo, not only among the workers, but also with

different rooms. The average room cleaning time was 2397 seconds or 39 minutes and 57 seconds.

Based on the results and conclusions of the analysis, the author made suggestions to Park Hotel management to develop a P7 process. The P7 process would be to prepare the work equipment basket before entering the room, develop better bed-making solutions, that would help prevent the use of both sides of a single-person room, find better solution for washing the glasses that are used in the bathroom. Developing a recommended cleaning time for the room to allow the employee time to rely on rooms needing cleaning. This, in turn, allows for a better planning of the workload of workers in high season periods, and numbers of workers needed on a certain day. It was also recommended to develop a standard work plan, and organize the training of new and existing employees under the new system.

Using the techniques of time and motion study, the author prepared the proposed flow chart based on the results of the studies. It has a visual representation of how the worker could move during the cleaning of the rooms and in what order the processes should be passed,. This would make the processes faster and more efficient, using as few non value creating activities as possible.

In the author's opinion, the use of the observation method for such a study is a very good option, since later reviewing the videos will provide a lot of necessary information that may not be noticed at first glance. With this method it is also more accurate to measure the time used to pass the processes. In addition, an interview or survey could be used to determine efficiency, as it could be used to ask for opinions on processes from the employees and their different ideas on how the employees experience the process. Asking them how they could be more efficient and what are the biggest obstacles in processes, in their opinion.

The method used in this study can also be used in other departments of hotels to make the work more efficient and to reduce the number of non-value-added activities, thereby save the time spent, and the resources of the company, without compromising the quality of the product and service.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marta Kass-Haugerud,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Majutusettevõtte majapidamisprotsesside arendamine Park Hotell Viljandi näitel,

mille juhendaja on Tiina Viin, MA,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace
kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost
reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja
kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi
ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Marta Kass-Haugerud

22.05.2019